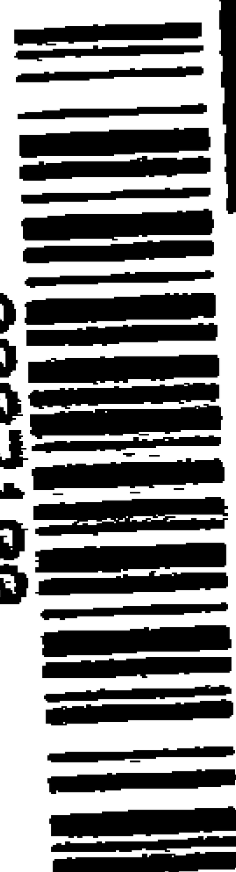
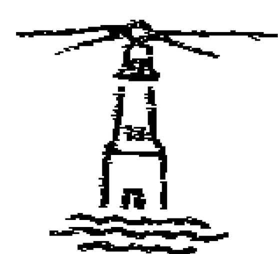
دكتور عبد الهادي الجوهري

علم اجتماع الإدارة

مفاهيم وقضايا







دار المعارف

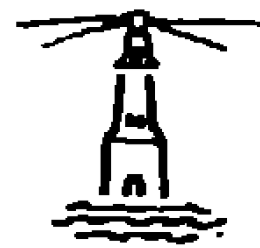
سلسلة علم الاجتماع المعاصر
الكتاب السابع والخمسون

٠٠٧١٥

علم اجتماع الإدارة
مفاهيم وقضايا

دكتور عبد الهادي الجوهري
أستاذ ورئيس قسم الاجتماع
عميد كلية الآداب - جامعة المنيا

الطبعة الثانية
١٤٠٧هـ - ١٩٨٧م



دار المعارف

الناشر : دار المعارف - ١١١٩ كورنيش النيل - القاهرة ج.م.ع.

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة

مما لا شك فيه أن للعملية الإدارية نظاما بذاته يتمثل فى الاساليب والمفاهيم الإدارية، إلا أن هذا النظام يحقق أهدافه فى إطار منظمة تعمل فى مجتمع وتتحدد لها وظيفة اجتماعية معينة تلتزم الإدارة بالعمل وفقا لها وتحل مشاكلها لا على أساس تجريدى وإنما فى ضوء الظروف والمعطيات الاجتماعية.

ومن ناحية أخرى لا يمكن استيعاب مفهوم العملية الإدارية إلا بالفهم الكامل للوظيفة الاجتماعية للمنظمة أى الدور المطلوب منها تحقيقه فى المجتمع، ويرتبط فهم الوظيفة الاجتماعية للمنظمة بفهم مكانها كجزء من النظام الاجتماعى، فالمنظمة بأهدافها ووظائفها المتخصصة وبقيام العملية الإدارية فيها هى نظام بذاته كما أنها فى نفس الوقت جزء من نظام أكبر هو النظام الاجتماعى.

ومن هنا كان اهتمام علماء الاجتماع بدراسة الجوانب الاجتماعية المتصلة بالعملية الإدارية وإذا كان ثمة خلاف على العمليات المتصلة بالعملية الإدارية من ناحية العدد والترتيب، إلا أنه يمكن جمعها فى أربع عمليات هى : التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

ولا تتم العملية الإدارية فى فراغ وإنما فى منظمة من المنظمات والمنظمة باختصار شديد هى تجمع من الأفراد حول هدف معلن وفى ظل معيار رسمى «قانونى» يمثل الشرعية اللازمة من المجتمع.

وبجانب اهتمامات علماء الاجتماع بدراسة الظروف والمعطيات الاجتماعية المتصلة بالعملية الإدارية اهتموا أيضا فى الوقت الحاضر بدراسة الاجراءات العقيمة للبناء البيروقراطى وقد حلل الكسندر ليتون، وروبرت ميرتون هذا المفهوم كنمط سلوكى يؤدى إلى خلل وظيفى ويعوق بقاء واستمرار التنظيم.

ويقر جولدنر السلوك الواقعى الذى يؤديه البيروقراطى ونتائج هذا السلوك فى ضوء أهداف هذا التنظيم أى أنه يستخدم إطارا تصوريا آخر غير إطار الوسائل والغايات ويبدأ جولدنر تحليله بإثارة سؤالين :

١ ـ ما سبب الاعتقاد بأن الوسائل التى تحولت إلى غايات ليست إجراءات رسمية عقيمة ؟

٢ ـ ما السبب فى أن بعض الإجراءات والممارسات التى تعتبرها إحدى الجماعات إجراءات رسمية عقيمة تراها جماعة أخرى بأنها لا تستحق أية تسمية بغيضة وقد تسميها اجراءات طبيعية رسمية ؟

وتشير هذه الملاحظات إلى أن الإجراءات الرسمية العقيمة تتضمن ظاهرتين مختلفتين (١) أن يصبح للفرد إطار مرجعى موضوعى معين وعلاقة بـ (٢) ممارسات بيروقراطية أو أنماط سلوكية.

ولذلك لا يمكن فهم الإجراءات الرسمية العقيمة كمشكلة اجتماعية مالم نعرف الاطار المرجعى للفرد الذى يستخدم هذه التسمية فضلا عن الخصائص الموضوعية للموقف الذى يتصل به هذا الفرد.

وبجانب تلك الاهتمامات التى حظيت بمزيد من التركيز من جانب فريق من علماء الاجتماع نجد أن الفرد لكى يصبح إداريا كفءا عليه :

١ ـ أن يعرف جيدا كيف يلاحظ ويحلل ما يحدث من أفعال وما يجرى من أحداث حوله.

٢ ـ أن يلم بدرجة كافية بمبادئ وأصول ممارسة العملية الإدارية حتى يصبح قادرا على تنظيم وإدارة الأعمال بكفاية تامة.

وحتى يمكن للفرد أن يحقق الشرط الأول عليه أن يلم بأمور كثيرة متصلة بعلم الاجتماع.

من كل هذه المنطلقات ظهر فرع من فروع علم الاجتماع يسمى علم اجتماع الإدارة.

وهذا الكتاب هو خطوة على الطريق للقارئ العربى فى هذا المجال الذى تفتقر المكتبة العربية إلى العديد من دراساته.

آمل أن يحقق بعض الأهداف المرجوة.

والله الموفق.

الجيزة فى ١٠ المحرم ١٤٠٣ هـ

٢٧ أكتوبر ١٩٨٢ م

المؤلف

دكتور عبد الهادى الجوهرى

الفصل الأول

مفهوم الإدارة

يرى البعض أن كلمة إدارة هى ترجمة لكلمة **Management** ويرى آخرون أنها مرادفة لكلمة **Administration** وهناك محاولات كثيرة للتفريق بينهما فهناك من يرى أن الكلمة الأخيرة تشير إلى مهام الإدارة فى المستويات العليا الشاملة لكل عمل المنظمة بينما تعبر الكلمة الأولى عن مهام الإدارة فى مستويات التنفيذ والعمل الجارى اليومى، وهذا هو المفهوم البريطانى التقليدى أما المفهوم الأمريكى فبشكل عام يرى العكس وهناك من يميز بين الكلمتين على أساس أن كلمة **Administration** تطلق عادة فى المجال الحكومى أو المنظمات التى لا يحركها دافع الربح بينما تختص كلمة **Management** بمشاريع الأعمال.

وكلمة إدارة **Administration** مشتقة من أصلها اللاتينى **Administration** المكون من مقطعين هما **(ad) (To)** ومعناه إلى **Ministration,** ومعناه يخدم أو مساعدة الآخرين **To serve** وأن الشخص الذى يتولى القيام بهذه المهمة «الإدارى» إنما يقوم بتنظيم شئون الناس وتنسيق جهودهم التعاونية والعناية بأمورهم.[1]

ويعتمد تعريف الإدارة كعلم من العلوم الاجتماعية على نواح عديدة، فالبعض يحدد التعريف منطلقا من الافتراض بأنها نشاط والبعض الآخر يفترض أنها مجموعة أفراد كما يفترض آخرون أنها تنظيم.

---

(١) راجع فى تأصيل معنى الإدارة المراجع التالية:

د. عبد الكريم درويش و د. ليلى تكلا أصول الإدارة العامة ط٢ مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ١٩٧٢ ص ٣٣.

A.R. Tyagi, Public Administration, Forth ed., ATMA RAM and Sons, Delhi, 1972 p.3.

والأكثر غموضا هو أن البعض يعرفها بمضمون الإدارة العامة والبعض الآخر بمضمون إدارة الأعمال.[٢]

وثمة تباين فى النظريات الإدارية الجزئية، فلكل نظرية جزئية افتراضات تنطلق منها والتباين فى النظرية أو النظريات الجزئية سببه الاختلاف فى الافتراضات التى ينطلق منها كل باحث.

والإدارة عند كل من د. عبد الكريم درويش و د. ليلى تكلا تعنى[٣] «توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين».

ويعرفها «أرنست ديل»[٤] بأنها «تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين».

وتعنى الإدارة عند تياجى[٥] «التنظيم والترتيب الخاص للجهود الجماعية للبشر».

كما يعرفها ففنر وبرسثوس[٦] بأنها «تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة».

«The organization and direction of human and material resources to achieve desired goals».

وتتكون الإدارة بصفة عامة من ثلاثة أبعاد أولها إدارة الأفكار والمفاهيم.

(٢) انظر د. إبراهيم عبد الله المنيف، الإدارة، المفاهيم، الأسس، المهام، دار العلوم ـ الرياض ١٩٨٠ ص ص ٢١ ـ ٢٣.

Barry, W.S; The Fundamentals of Management, George Allen and unwin, Ltd., London, 1963.

(٣) د. عبد الكريم درويش و د. ليلى تكلا، المرجع السابق ص ٣٣.

(٤) Ernest Dale, «Management, Theory and practice» Mc Graw Hill Book Co. New York, 1965, p.4.

(٥) A.R. Tyagi, op. cit., p.3.

(٦) T.Pfiffner and R.Presthus Public Administration (The Roland press Co., New York, fifth ed, 1967, p.3.

والابداع ويتحقق ذلك بالمعرفة الإدارية وثانيها إدارة الأشياء من أموال ومعدات وأوراق ويتحقق ذلك بالمهارات الإدارية وثالثها إدارة العاملين ويتحقق ذلك بالسلوك الإدارى. فالمعرفة الإدارية فى معناها العام تعنى المفاهيم والأسس والمبادئ المكونة لكل نظرية جزئية فى الإدارة أو لمجمل النظريات الجزئية، وترتبط المعرفة الإدارية بالمعرفة فى العلوم الاجتماعية الأخرى كالاقتصاد والاجتماع والقانون والسياسة والتاريخ لأن المعرفة الإدارية جزء من هذه المعرفة فى العلوم الاجتماعية ومشتقه منها. أما المهارات الإدارية فهى ترجمة لجوانب المعرفة بنقلها إلى حيز التطبيق وتتكون من مهارات فنية وإنسانية وابتكارية.

والسلوك الإدارى وتكوين الاتجاهات وبناء الفلسفة الإدارية فى الحقيقة هو القاعدة الأساسية لفعالية المعرفة ونقلها إلى مهارات.[٧]

ولقد اختلف رجال الفكر الإدارى فى تعريف الإدارة بيد أنهم اتفقوا على أنها تعنى الوظيفة أو النشاط الذى يقوم به المديرون وليست بمعنى الهيئة التى تدير، وهناك اتجاهان رئيسيان عند رجال الفكر الإدارى فى تعريفهم لمفهوم الإدارة: أولهما اعتمد على تحليل العمل الذى يقوم به المدير إلى عناصر أو خطوات وخرج من ذلك بتعريف للادارة يقوم على تفاصيل ذلك العمل أو خطواته، فمثلا يعرفها تايلور بأنها «المعرفة الصحيحة بما يراد أن يقوم به الأفراد ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريق وأرخص التكاليف».

ويعرف فايول وظيفة المدير فيقول «أن معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب».

ويقول هوايت «إن فن الإدارة إنما ينحصر فى توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لانجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم».

ومع أن هذه التعريفات تعتبر اجتهادا لابأس به إلا أنها تعريفات قاصرة عن الوفاء بالغرض.

---

(٧) إبراهيم المنيف، المرجع السابق.

أما الفريق الثانى من رجال الفكر الإدارى فيعرفون الإدارة من طبيعتها وليس من وظائفها باعتبارها نشاطا متميزا.

فيقول جلوفر « إنها القوة المفكرة التى تحلل وتصف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق هدف محدد معروف ».

كما أن ليفنجستون يقول « أن وظيفة الإدارة هى الوصول إلى الهدف بأى الوسائل وبالتكاليف الملائمة وفى الوقت الملائم بالاستخدام الأمثل للتيسيرات الامكانات المتاحة ».

أما هايمان فيعرف الإدارة بأنها « الوظيفة التى تؤدى إلى فعل الأشياء بواسطة الأشخاص وتوجه جهود الأفراد نحو غرض معروف ».

وتنقسم الإدارة فى المنظمات التى يكثر عدد المنفذين فيها إلى عدد من المستويات يتناسب فى مقداره مع عدد المنفذين ومقدار التباين فى تخصصاتهم وهى فى العادة ثلاثة مستويات رئيسية هى : الإدارة العليا - الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا (الإدارة الاشرافية). وقد يكون كل من هذه المستويات على درجات هى الأخرى كلما كبر حجم المنظمة وتنوع نشاطها.

ولقد كثر الجدل بين رجال الفكر الإدارى حول طبيعة الإدارة من حيث كونها علما أم فنا أم نوعا من الفلسفة أم هى مزيج من كل ذلك، إذ يرى البعض أن الإدارة علم تحكمه قوانين ثابتة، ويرى البعض الآخر من رجال الفكر الإدارى أن الإدارة لا تعد وأن تكون فنا من الفنون لأنها تعتمد على موهبة الإبداع والابتكار والمبادأة عند القائمين عليها، واختلاف المواهب عند هؤلاء يميل بالإدارة إلى أن تكون فنا، والإدارة تتعلق بالتعامل مع البشر والبشر معقدون فى التركيب ويختلفون من حيث الثقافة وإن كان من الممكن أن توضع قواعد يلتزم بها رجال الإدارة فى عملهم فإنه ليس من اليسير أن تجعل المنفذين يستجيبون لذلك العمل بالقدر المطلوب تماما وينجم عن ذلك ضرورة التباين فى النظريات الإدارية كلما تباينت ظروف الجماعات.

ويرى فريق آخر أن الإدارة ليست بالعلم ولا هى بالفن ولكنها فلسفة أما الرأى الرابع فينظر إلى الإدارة على أنها علم فى بعض نواحيها وفن فى نواحى أخرى فضلا عن أنها فلسفة تقوم على أعمال الفكر والتوصل إلى حقائق الأشياء والتصرفات والتعرف على القوى التى تحكمها والعلاقات القائمة بينها.

ويمكن القول أن الإدارة تقوم على فن استخدام العلم بحيث يؤتى التطبيق أحسن النتائج فى موقف معين، فالعلم يرسى لرجل الإدارة ما ينبغى أن يلتزم به من قواعد والفن يتيح له تطبيق تلك القواعد بأكبر قدر من الفعالية، فالعلم والفن فى مجال الإدارة صنوان[8].

وإذا كانت الإدارة علما له أصوله وقواعده فذلك العلم لا يقوم بمعزل عن العلوم الاجتماعية الأخرى فهو علم اجتماعى ويقوم على أساس من الأصول العلمية لعلم الاجتماع والاقتصاد وعلم النفس وعلم السياسة كما أن الإلمام بالقانون والتاريخ والجغرافيا والإحصاء والممارسة أمر له أهمية قصوى عند رجال الإدارة.

ولقد اختلف رجال الفكر الإدارى المحدثون فى تحديد عدد وظائف الإدارة فمنهم من حددها بتسع ومنهم من حددها بسبع ومنهم من قصرها على ثلاث، فيرى فايول (١٩٣٧) أن وظائف الإدارة هى التخطيط، التنظيم، الأمر، التنسيق، الرقابة[9].

ويرى دافس (١٩٥١) أن وظائفها هى : التخطيط، التنظيم، الرقابة، كما يرى دركر (١٩٥٤) أن وظائفها هى :

الأداء، الإدارة بالأهداف، اللامركزية، فهم الحالات، تكوين الزبائن.

ويرى ألن (١٩٥٨) أنها تتمثل فى التخطيط، التنظيم، التحفيز، التنسيق، الرقابة.

---

(٨) Mc Farland. D.E.: Management. principles and practices. The Macmillan Co. New York, 1958.

(٩) انظر: د. إبراهيم عبد الله المنيف، مرجع سابق.

Urwick, L.: The elements of Administration, Harper and Bros, New York, 1959.

ويرى ألن (١٩٥٨) أنها تتمثل فى التخطيط، التنظيم، التحفيز، وهذا ما يراه أيضا كاست (١٩٧٠) وهكذا نجد أن هناك شبه اتفاق على أن وظائف الإدارة أربع هى :

١ - **التخطيط:** ومعناه دراسة واختيار وسائل تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق هدف معين فى فترة زمنية محددة.

وتتوقف عملية التخطيط على عناصر متعددة أهمها تحديد الهدف ووضوحه جمع الحقائق اللازمة لدراسة الخطة وتنفيذها، القدرة على التنبؤ بظروف المستقبل واقتراح الحلول المناسبة لما قد يعترض التنفيذ من صعوبات. وللتخطيط الإدارى أهمية تتمثل فيما يلى.

(أ) المعاونة على بلوغ الأهداف الموضوعة مما يوفر فى الجهد والنفقات.
(ب) النهوض بمستوى الأداء والإنتاج.
(ج) الاستغلال الأمثل للامكانات المتاحة.
(د) تحديد عمليات الإدارة.
(هـ) التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لمواجهة ما قد يقع من صعوبات أو تحديات.

وتمر الخطة عادة بالمراحل الآتية.

(أ) تحديد الهدف.
(ب) جمع الحقائق والبيانات.
(ج) اقتراح وسائل التنفيذ.
(د) المتابعة والتقويم.

٢ - **التنظيم:** ويقصد به الوضع الذى تشكل فيه القوى البشرية والامكانات المادية فى الهيئة وتتحدد العلاقات بينها لبلوغ هدف معين وتحقيقه بكفاية.

والتنظيم يشمل البنيان الذى يتكون منه العاملون من إداريين ومنفذين مع تحديد الأوصاف الملائمة لكل وظيفة فى ذلك البنيان والشروط اللازم توافرها فيمن

يشغلها ومقدار السلطات التى تخول لكل عامل فى المجال الإدارى والمسئوليات الملقاه على عاتقه ومقدار المركزية أو اللامركزية فى تقرير الأعمال وترجمة كل هذا فى هيئة خريطة توضح الوظائف ومكانتها والعلاقات فيما بينها والسلطات والمسئوليات التى تتعلق بها.

ويعتبر بعض المفكرين التنظيم علما قائما بذاته له قواعده وأصوله، وسواء كانت عملية التنظيم جزءا من عملية التخطيط أو منفصلة عنها إلا أن التنظيم يعتبر وظيفة إدارية مستقلة(١٠).

والعناصر التى يجب مراعاتها عند التنظيم هى:

(أ) تحديد الأهداف التى تريد الهيئة أن تحققها ويجب أن تكون أهداف الهيئة واضحة.

(ب) تحديد السياسة العامة ويجب أن تكون السياسة ثابتة إلى حد كبير مع اتسامها بالمرونة.

٣ - التوجيه: وهو العمل المستمر للإدارة والذى يلازم تنفيذ الأعمال التى تقررها ويرى البعض أنه يشمل:

(أ) القدرة على استخلاص أكفأ النتائج من الاحتكاك اليومى بين الرؤساء ومرءوسيهم على كافة المستويات.

(ب) القدرة على إثارة اهتمام المرؤوسين بأهداف العمل وخلق الترابط اللازم بين الأهداف الفردية والأهداف الجماعية.

(جـ) القدرة على تركيز كافة الجهود فى اتجاهات تضمن تحقيق الأهداف المشتركة.

والتوجيه ليس إلا عملية اتصال وأسلوب قيادة ويرتبط التوجيه بوجود الدوافع

---

(١٠) انظر: د. إبراهيم عبد الله المنيف، مرجع سابق

د. إبراهيم درويش، الإدارة العامة فى النظرية والممارسة ط٢. الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة ١٩٧٦.

والحوافز أو عدم وجودها كما يتأثر الاحباط بالتوجيه مهما كانت سبل الاتصال والقيادة وثمة مشاكل لعملية التوجيه منها :

(أ) عدم وضوح عملية التوجيه.

(ب) عدم إنسانية أسلوب التوجيه بين المدير ومرءوسيه.

٤ ـ الرقابة : ويعنى بها التأكد من مدى تحقيق النشاط الإدارى للأهداف المقررة وتشمل متابعة الأعمال التى تتم أولا بأول للتعرف على مدى مطابقتها للخطة الموضوعة، وهذا يقتضى وضع المعايير الرقابية التى يقاس عليها تنفيذ الأعمال وتقرير أساليب تقويم الانحرافات.

وقد تكون الرقابة نابعة من المنظمة فيعهد لبعض الأجهزة بالقيام بعملية الرقابة كما قد يكون مصدر الرقابة خارجيًا وهناك ثلاث خطوات أساسية فى أى مصلحة أو إدارة وهى :

(أ) تحديد وكتابة المعايير الخاصة بالأداء.

(ب) مقارنة الأداء الفعلى بالمعايير المحددة.

(جـ) إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة[١١].

---

(١١) انظر : د. محمود عساف مرجع سابق ص ص ٢٩ ـ ٣١.

Waldo, d.: The study of Public Administration, Daubleday and Co., Inc. New york, 1955.

الفصل الثانى

المنظمات الرسمية
دراسة فى سسيولوجيا الإدارة

المنظمات الرسمية :

يوصف المجتمع الحديث بأنه مجتمع تنظيمى، فيضم عددا كبيرًا من المنظمات، تلعب دورا هامًا للغاية وعندما يولد الإنسان يتم ذلك داخل مستشفى، ثم يدخل مدرسة، ثم يلتحق بالجامعة، ليعمل بشركة أو حكومة، ولينضم لنقابة مهنية أو عمالية أو يشترك فى جمعية خيرية أو فى نادى رياضى، وعندما يشعر بالجوع يذهب إلى إحدى شركات المطاعم وإذا اقترف جريمة يقضى العقوبة داخل سجن وهكذا لا يستطيع الانسان أن يهرب من المنظمات الرسمية المختلفة.

وتختلف المنظمة عن الجماعة الصغيرة، التى يتكون بين أعضائها روابط اجتماعية مباشرة، وليس لها أغراض تتطلب تنسيق الأنشطة، عندئذ تكون الحاجة ضئيلة لوجود عمليات واضحة أو لوجود تقسيم رسمى للعمل. ولكن كلما كانت الجماعة كبيرة، كانت المهام التى تسعى إلى تحقيقها معقدة.

ولما كانت المنظمات الرسمية كبيرة للغاية ومعقدة، فقد يشار إليها باعتبارها منظمات «كبيرة الحجم» أو «معقدة». ولكن بلاو Blau وسكوت Scott يعتبران هذه المصطلحات مضللة من ناحيتين :

١ - إن المنظمات تختلف من ناحية الحجم والتعقيد ولذلك فإن استخدام هذين المتغيرين باعتبارهما المعيارين المحددين يؤدى إلى استخدام تعبيرات غريبة مثل «منظمات كبيرة وصغيرة الحجم أو منظمة معقدة للغاية».

٢ ـ ولو أن المنظمات الرسمية كبيرة ومعقدة للغاية لكنها لن تنافس حجم وتعقيد التنظيم الاجتماعى لمجتمع حديث، الذى يضم هذه المنظمات، والعلاقات بينها إلى جانب الأنماط غير التنظيمية.

وكثيرًا ما يستخدم مصطلح «المنظمة البيروقراطية» وهو يشير إلى أن المنظمة الرسمية لها جهاز إدارى فهى تضم غالبا هيئة من الموظفين الإداريين المتخصصين المسئولين عن استمرار هذه المنظمة فى الوجود، وعن تنسيق أنشطة اعضائها، فالمنظمات الكبيرة والمعقدة تتطلب جهازا إداريا. فالمصنع الكبير ـ مثلا ـ لا يضم فقط قوة عاملة صناعية تشتغل مباشرة بالانتاج، بل وأيضا إدارة تقوم بمهمة الاشراف التنفيذى، كما تضم الكتبة وهيئة الموظفين. أما الحكومة فهى حالة أكثر تعقيدا، لأنها جزء من الجهاز الإدارى للأمة. ولذلك فإن علم الاجتماع يستخدم مصطلح البيروقراطية للاشارة إلى النواحى الإدارية فى التنظيمات.

لماذا ندرس المنظمات الرسمية :

يختلف الباحثون فى موضوع دراستهم ويتفق أغلبهم على دراسة :

١ ـ البناء البيروقراطى وأثره على الأعضاء فى مستويات مختلفة من السلطة.

٢ ـ العوامل التى تحدث تغيرات فى حجم المنظمات وأشكالها. ولكنهم يختلفون من ناحية الطرق المتبعة فى الدراسة.

أسباب الدراسة :

١ ـ ينبغى دراسة المنظمات بطريقة منهجية لأننا مرتبطون بها بصورة مباشرة أو غير مباشرة خلال معظم ساعات اليوم.

٢ ـ يستطيع رؤساء ومديرو منظمات العمل الاستفادة من البحث التنظيمى، ويمكنهم الوصول إلى تخطيط أحسن وتغيير المنظمات إلى الأفضل.

٣ ـ دراسة العلاقات النظرية بين الجوانب المختلفة للبيئات التنظيمية من أجل المعرفة فى حد ذاتها.

٤ - يهتم بعض الباحثين بالجانبين النظرى، والتطبيق.

٥ - يمكن الاستفادة من دراسة المنظمات الرسمية فى فهم مواقف غير تنظيمية.

٦ - الاستفادة منها فى فهم وتفسير السلوك الفردى مثل دراسة أثر التنظيم على اتجاهات الأفراد.

وحدات التحليل :

تستخدم مداخل متعددة فى دراسة المنظمات ويمكن تحديد وحدات أو مستويات التحليل فيما يلى :

١ - الفرد.
٢ - جماعة العمل الصغيرة.
٣ - المنظمة الرسمية.

الفرد : ويتمثل ذلك فى الاهتمام بالعوامل النفسية وعلاقتها بأدوار العمل.

وما هى العوامل التنظيمية التى تؤثر على الفرد وتؤثر فى روحه المعنوية، مستوى الاجهاد، والرضا عن العمل.

جماعة العمل : ويكون ذلك من خلال التعرف على :

١ - تماسك الجماعة.
٢ - العلاقات غير الرسمية فى جماعة العمل.
٣ - إنتاجية جماعة العمل.
٤ - تكوين جماعة العمل، عمر، جنس، تعليم، المركز الاقتصادى الاجتماعى.

المنظمات الرسمية : وهى بؤرة اهتمامنا، وتتكون المنظمة من أفراد يؤدون أدوارا، ومن المعروف أن المنظمات لها صفات وخصائص فريدة، يمكن المقارنة

بينها وهى : الحجم، مركزية السلطة، قوة اتخاذ القرارات، تخصص المهام. التعقد الوظيفى للتشابك بين المهام(١).

ثلاثة اتجاهات :

نشأت نظريات التنظيم الرسمى بسبب السعى وراء زيادة الفاعلية والكفاية الإنتاجية للمنظمات، ويهتم هذا المدخل بالرشاد أو العقلانية وحدها. ويتضح ذلك من تأكيده للمكافآت الاقتصادية التى تدفع العمال إلى أداء العمل، كما يتضح من الاهتمام بتقييم العمل تقييما محددا بوضوح، وتعيين أفراد متخصصين، ووضع تسلسل للسلطة، ومن هذه التقاليد مفهوم التنظيم الرسمى الذى يتضح فى اللوحة التنظيمية.

ثم ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية استجابة للمدرسة السابقة إلى حد ما، وهى تؤكد العناصر الانفعالية غير المخططة غير الرشيدة فى السلوك التنظيمى، كما كشفت عن أهمية الصداقة والتجمعات الاجتماعية التى تتكون بين العمال وأثرها على التنظيم وأشارت أيضا إلى أهمية القيادة والاتصال الانفعالى والمشاركة داخل المنظمة. ومن هذه الملاحظات نشأ مفهوم التنظيم غير الرسمى الذى يراه بعض العلماء قائما وراء البناء الرسمى للتنظيم، والذى يراه البعض الآخر على أنه الحياة التنظيمية الواقعية الذى يختلف تماما عن اللوحة التنظيمية.

أما الاتجاه الثالث فيتمثل فى المدخل البنائى، الذى يربط المفهومين السابقين معا وهما التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى، وهو يقدم صورة للمنظمة تتسم بشىء أكثر من الكمال والتكامل.

ولا تختلف المدارس الثلاث من ناحية آرائها فى التنظيم فحسب، بل وتشير أيضا إلى مفاهيم مختلفة تماما عن الانسان والمجتمع، فقد أدرك مدخل التنظيم الرسمى عدم وجود صراع بين الانسان والمنظمة، لأنه يرى المنظمة من وجهة نظر الإدارة، فما هو خير للإدارة هو خير للعمال أيضا. فإنتاجية العمال العالية تؤدى

---

(١) Cooley, C. ; Social organization. N.York. 1915.
Geer. A.Social organization. New York. 1955.

إلى زيادة الإنتاج، التى تؤدى بدورها إلى رفع الأجور الأمر الذى يؤدى إلى زيادة رضا العامل.

وقد اشارت مدرسة العلاقات الانسانية إلى أن العمال لهم حاجات كثيرة ولا تقتصر على الحاجات الاقتصادية الخالصة. فلهم حاجات اجتماعية وثقافية ينبغى على الإدارة الاهتمام بها، حتى يزداد رضا العمال وترتفع إنتاجيتهم.

أما المدرسة البنائية. فترى بعض الصراع والتوتر بين الانسان والمنظمة وهذا أمر حتمى ولكنه ليس أمرا مرغوبا فيه فى كل الأحوال[٢].

نظريات التنظيم الرسمى:

تسعى التنظيمات إلى تحقيق أغراض وأهداف تختلف عن الحاجات الشخصية للأفراد الذين يعملون بها، لذلك كان من الضرورى أن تتكامل الحاجات الشخصية مع الأهداف التنظيمية وتربط بينها علاقة المصلحة المتبادلة، حتى يمكن تحقيق كل منها بفاعلية وكفاءة. ويتطلب هذا نوعا من البناء يستطيع الأفراد عن طريقه تحقيق أهدافهم ويسمى هذا البناء الرسمى والعلاقات الناشئة بالتنظيم الرسمى.

وتختلف نظريات التنظيم والإدارة الكلاسيكية عن بعضها اختلافات واضحة غير أن الفكرة الأساسية التى تستند إليها جميعًا هى تقسيم العمل وهى فكرة قديمة أوضحها أرسطو فى كتاب السياسة كما أبان إهميتها آدم سميث فى كتاب ثروة الأمم ثم التقطها تيلور وجعل منها الأساس الذى تقوم عليه نظريته فى الإدارة العلمية.

كذلك فعل أصحاب نظريات إدارة الأفراد Personnel management حتى أصبحت ظاهرة تقسيم العمل العماد الذى قامت عليه نظرية الكفاية الإنتاجية طوال المائة عام التى تلت نشر كتاب آدم سميث.

---

(٢) Etzioni. Modern Organizations. prentice Hall of India. New Delhi. 1965. pp. 20-21

أولا: نظرية الإدارة العلمية:

وقد اهتم تيلور مؤسس الإدارة العلمية بالانشطة الأساسية التى يبذلها العمال أثناء أداء عملية الإنتاج، وأبدع وسيلتين استعان بهما فى دراسة هذه الانشطة هما دراسة الوقت من ناحية ودراسة الحركة من الناحية الأخرى. ثم أفلح فى النهاية فى وضع مجموعة من المبادئ تمثل واجبات الإدارة فى المصنع. الأول أن تجمع الإدارة ما يعرفه العمال عن الحرف المختلفة ثم تصنفها وتضعها فى جداول ثم تردها إلى قوانين وقواعد عامة وصيغ رياضية. ومعنى هذا أن الإدارة تضع علماء لكل عنصر من عناصر العمل يحل محل المعارف التى كان قد اكتسبها العمال بصورة عشوائية عن الحرف التقليدية. الثانى: أن تعمل الإدارة على اختيار العمال بطريقة علمية ثم تدربهم وتعلمهم، وكان النظام السائد من قبل أن العامل يختار بنفسه العمل الذى يؤديه ثم يدرب نفسه عليه لأن الإدارة كانت مشغولة بالآلات وتحسينها وتطويرها. ولكن تيلور يرى أن الوقت قد حان لكى تهتم الإدارة بدراسة العمال بكل عناية ودقة حتى تستطيع معرفة امكانياتهم وقدراتهم ثم تعمل على تنميتها حتى يستطيع العمال إنجاز أكبر قدر من العمل. الثالث: على الإدارة أن تجعل العمال يتبعون، الاساليب الجديدة فى أداء العمل لأنهم لو تركوا وشأنهم فإنهم يتمسكون بالأساليب القديمة التى تعودوا عليها غير إنه يجب ألا تلجأ الإدارة إلى الاساليب التعسفية أو الاستبدادية لكى تحقق أهدافها، لأن هذه الاساليب ستؤدى إلى المشاكل ولا شك أن الاسلوب الأفضل هو تشجيع العمال بشتى الوسائل. الرابع: أن تعمل الإدارة على تقسيم العمل بينها وبين العمال بالتساوى فيقوم كل طرف بالعمل الذى يناسبه، بدلا من أن يتحمل العمال النصيب الأكبر من العمل والمسئولية وهذا هو النظام الذى كان سائدا قبل الإدارة العلمية. ومن ثم إذا اشتركت الإدارة مع العمال فى أداء عمل واحد، ويدرك كل طرف أن فائدته الاقتصادية تعتمد على أداء الطرف الآخر وتعاونه معه فلن تحدث اضطرابات أو مشاكل.

ثانيا : نظرية إدارة الأفراد :

أما اتجاه إدارة الأفراد فيتمثل فى جوليك Gulick وهالدين Haldane وفاول Fowl وموني Muny وريلى Riley وارفيك Urwick الذين اهتموا بالمشاكل التنظيمية الناشئة عن تقسيم العمل إلى أجزاء والتنسيق بينها. ويشير هذا المدخل الكلاسيكى إلى أنه كلما زاد تقسيم العمل إلى أبسط أجزائه المكونة زاد تخصص العامل وارتفعت بالتالى مهارته. ومن ثم ترتفع الكفاية الإنتاجية للنظام الإنتاجى كله. كما يشير إلى ضرورة أن يتوازن تقسيم العمل مع وحدة الرقابة Unity of control أى يجب أن تقوم السلسلة المركزية بتقسيم العمل إلى أجزائه المكونة تبعا للخطة التى تضعها. ويجب أن يفرض الإشراف على كل وحدة من وحدات العمل. كما يجب التنسيق بين الوظائف المختلفة التى تسهم فى إنتاج السلع النهائية وحيث أن المشرف الواحد لا يستطيع أن يشرف بفعالية إلا على عدد محدود من المرؤسين يصبح من الضرورى تعيين عدد من مشرفى الخط الأول يناسب عدد المرؤسين ثم يليهم عدد من مشرفى الخط الثانى لكى يشرفوا على الخط الأول وهكذا. ويطلق على عدد المرؤسين الذين يراقبهم المشرف الواحد « نطاق الاشراف » Span of control وينشأ عن ذلك كله وجود هرم من المشرفين يوجد فى قمته رئيس التنظيم. وبذلك يتحقق الاشراف والرقابة على التنظيم كله من مركز واحد للسلطة.

ويقبل كل العلماء الكلاسيك مبدأ الحاجة إلى الإشراف ومركز واحد ويثور الخلاف الاساسى على اختيار أفضل الوسائل لتوزيع العمل على وحدات الإنتاج، وطريقة تكوين هرم الاشراف أو الرقابة فى التنظيم وعلى أى حال يوافق معظم هؤلاء العلماء على أن العمل فى التنظيم يجب أن يكون متخصصا تبعا لمبدأ أو أكثر من هذه المبادئ الأربعة حتى يستطيع التنظيم تحقيق أمثل تقسيم للعمل والسلطة. المبدأ الأول : التخصص تبعا للغرض أى أن العمال الذين يعملون على تحقيق أهداف متشابهة فى التنظيم يجب أن يوضعوا معا فى قسم تنظيمى واحد. ويترتب على ذلك أن يوجد فى التنظيم عدد من الأقسام بقدر عدد

الاهداف التى يسعى هذا التنظيم إلى تحقيقها. أما المبدأ الثانى : فهو التخصص تبعا للعملية : أى أن العمل الذى يقوم على عملية محددة يجب أن يتم فى قسم واحد لأنه يتطلب مجموعة من المعارف المتخصصة كما يتطلب استخدام مهارات أو إجراءات متماثلة. المبدأ الثالث : التخصص تبعا لنوع العمل : أى أن كل الأعمال التى توجه إلى خدمة مجموعة محددة من العملاء يجب أن يضمها قسم واحد. المبدأ الرابع : التخصص تبعًا للمنطقة الجغرافية : أى أن الوظائف التى تؤدى فى منطقة جغرافية واحدة يجب أن توجد فى قسم واحد ومعنى هذا أن القسم يؤدى أنماطا مختلفة من الوظائف طالما يعمل فى خدمة بيئة محددة.

وعلى الرغم من الاختلاف بين الإدارة العلمية من ناحية ونظريات إدارة الأفراد من الناحية الأخرى لأن كلا منهما يتميز بمجموعة من المفاهيم والتصورات إلا أنه يوجد قدر من التشابه بينهما فهما يشتركان معًا فى الاهتمام بالنواحى الرسمية فى المصنع وبأبسط خصائص الإنسان الفسيولوجية والعصبية وبأبسط أنواع المهام التى يستطيع الإنسان أداءها فى ضوء ما له من الخصائص.

ثالثا : المدخل الكلاسيكى الحديث :

وقد تعرض هذا المدخل إلى كثير من الانتقادات ومع ذلك مازال له بعض الاتباع الذين أدخلوا عليه بعض التعديلات. ومن أهم هذه التعديلات ذلك التحول من تحديد أو تعيين البناء التنظيمى الذى ينبغى أن يكون متجهًا إلى الاهتمام بالكشف عن العوامل التى تجعل بعض صور أو أشكال للسلطة والرقابة ولكنهم يختلفون فيما بينهم على طريقة تنفيذ هذين المبدأين البناء التنظيمى أكثر فاعلية من غيرها.

ويتفق هذا المدخل الكلاسيكى الحديث مع المدخل الكلاسيكى القديم من ناحية الاهتمام بالبناء الرسمى والاعتبارات الرشيدة غير أنه يختلف عنه من ناحية الاهتمام بدراسة الطرق الواقعية التى تتبع فى تحقيق أهداف أو قيم التنظيم ومن القيم التى يأخذ بها علماء هذا المدخل : القدرة على المحاسبة والخبرة والاقتصاد ومستوى حسم الصراع وتطوير السياسة العامة والاهتمام بالبرامج.

١ ـ القدرة على المحاسبة :

يعتقد أصحاب المدخل الكلاسيكى الحديث أن المدير الساذج عديم الخبرة يرى أن الأوامر التى توضع بعناية ودقة يجب تنفيذها أيضا بنفس هذا الاسلوب. ومعنى هذا أنه لابد من إعداد ميكانزمات الضبط والرقابة لمراجعة تنفيذ الأوامر والتمسك بالتعليمات، سواء المتصل منها بالجودة أو بالأمن أو الوقاية من اصابات العمل. ويقوم تسلسل السلطة بهذه المهمة الاشرافية. ومعنى هذا أن المستويات العليا تلتزم بمراجعة أداء المستويات الدنيا، وإذا كانت لا تستطيع أداء هذه المهمة بصورة مناسبة، لذلك يجب أن ننشئ هيئات الرقابة المتخصصة خارج بناء السلطة الإدارية، التى تكون مسئولة عن تنفيذ مجموعة محددة من الأوامر أو التنظيمات المتعلقة بمستوى الجوده مثلا. وبإضافة وحدات الرقابة الخاصة إلى وحدات الرقابة الإدارية تزداد مقدرة التنظيم على المحاسبة. ويتضح من ذلك أن هذا المدخل يهتم بواقع التنظيم ويساعد على تحسينه أو تطوره على أساس أن الرقابة الإدارية غير كافية.

ولا شك أن القدرة على المحاسبة تزيد من الكفاية الإنتاجية ولكنها تؤدى فى نفس الوقت إلى وجود بعض التوترات. ولذلك تعمل التنظيمات على تقييد أو تحديد هيئات الرقابة الخاصة، إلى منع وصول التوترات إلى نقطة الانفجار، وإلى توفير وسائل للشكاوى لمواجهة المشرفين ذوى الحماس الزائد.

٢ ـ الخبرة والاقتصاد :

معظم الوحدات التنظيمية عن تنفيذ الأعمال الثانوية أو، الاضافية، تهتم أساسا بمجموعات نوعية من الانشطة لخدمة وحدات الانتاج الرئيسية. ومن أمثلة تلك الوحدات التحليل الاخصائى، والعقول الالكترونية، ووسائل النقل وغير ذلك.

وفى هذه الحالة لا يكون الأساس الذى يقوم عليه التخصص هو الغرض أو العملية، بل الطريقة المثلى للجمع بين الوحدات ذات الوظائف المتعددة،

والوحدات المتخصصة فى وظيفة واحدة بأن يعمل الفنيون أو الاستشاريون (المسئولون عن التخطيط) مع الإداريين (المسئولون عن الانتاج).

ومن المتفق عليه بصفة عامة أنه كلما قلت حاجة التنظيم الذى يؤدى عددا من الوظائف المختلفة. إلى أنواع معينة من الانشطة، كان من الأفضل من الناحية الاقتصادية وضع كل نشاط من هذه الانشطة فى وحدة تنظيمية خاصة تقوم بوظيفة واحدة، بدلا من جمع هذه الانشطة المختلفة فى وحدة تنظيمية واحدة لتؤدى عددا من الوظائف المختلفة. لأن هذا الوضع يتيح استخدام عدد من الموظفين يعملون كل الوقت، كما يصبح هؤلاء الموظفون خبراء فى وظائفهم، ويجعل هذه الوحدات التنظيمية تستعين ببعض الخبراء، كما يتيح ازدياد تنميط العمل.

غير أن هذا الوضع من ناحية أخرى - يجعل هذه الوحدة التنظيمية تفتقر إلى المعرفة الكاملة بالحاجات النوعية للوحدات التنظيمية الأخرى التى يضمها التنظيم الواحد، فلن تتفهم مثلا المصطلحات والرموز الفنية المختلفة التى تستخدمها الأقسام أو الوحدات التنظيمية الأخرى. وتزداد تكاليف الاتصال والنقل بين المكاتب المختلفة. كما يؤدى هذا الوضع أيضا إلى أنه كلما ازدادت كفاءة العاملين من المراتب الدنيا، تقل كفاءة العاملين من المراتب العليا. ومثال ذلك أنه إذا جمع الكتبة على الآلة الكاتبة فى إحدى التنظيمات، ووضعوا معا فى وحدة تنظيمية واحدة لها رئيس فإذا كان عددهم خمسة فى الحالة الأولى فقد يصبحوا أربعة فى الحالة الثانية. غير أن رئيس هذه الوحدة الجديدة قد يتكلف قدرا من المال أكثر مما يتكلفه وجود كاتب خامس. ومعنى هذا أنه من الأفضل - اقتصاديا - عدم وضع الكتبة على الآلة الكاتبة فى وحدة تنظيمية واحدة. وهذا يخالف المبدأ الذى سبق أن تحدثنا عنه. وعلاوة على ذلك فقد يرغب الكاتب أن يعمل فى وحدة تنظيمية ذات وظائف متعددة ويفضلها على وحدة تنظيمية تؤدى وظيفة محددة وهى الكتابة على الآلة الكاتبة. وبذلك يزداد حافزه على العمل.

وعلى أى حال لا توجد قاعدة عامة لتحديد التوازن الأمثل بين هذين

النوعين من تقسيم العمل، ويختلف هذا التوازن اختلافا كبيرا تبعا لنوع المهام التى يقوم بها التنظيم. غير أنه يمكن القول بصفة عامة أنه كلما كانت الوظائف لا تتطلب قدرا كبيرا من المهارة، قلت الحاجة إلى تركيزها ووضعها فى وحدات تؤدى كل منها وظيفة واحدة.

٣ ـ مستويات حسم الصراع :

قد يحدث النزاع أو الصراع بين المشرفين أو الوحدات التنظيمية أو أقسام الفنيين، أما بسبب عدم وضوح مبادئ تقسيم العمل بينهم التى تحدد علاقتهم بعضهم ببعض، وأما لأن تلك المبادئ يتمسك بها البعض دون الآخر، وأما بسبب تباين المصالح والآراء.

ويشير المدخل الكلاسيكى الحديث إلى المزايا الناشئة عن حسم الصراع فى المستويات الدنيا نسبيا من التسلسل الإدارى، فهو يقلل من كمية العمل الذى يؤديه التنفيذيون فى المستويات العليا، كما وينهى الخلافات فى تلك المستويات الدنيا فى أسرع وقت لأن خطوط الاتصال قصيرة كما أن التنفيذى يستطيع الحصول على الحقائق كاملة، ومن ثم يكون قادرًا على اتخاذ القرار على أساس معرفته الشخصية بالأطراف المتصارعة.

ولكن الصراع ـ فى نفس الوقت ـ ليس شيئًا بالضرورة، فقد يشير إلى بعض المشاكل على مستوى التنظيم كله، أو بعض المشاكل المتعلقة بالسياسة العامة للتنظيم، ولا شك أنه من الأفضل فى هذه الحالة نقل موضوع الصراع إلى المستويات العليا لإمكان تعديل التسلسل الإدارى، أو إعادة النظر فى السياسات العامة للتنظيم. غير أن البحث الأمبيريقى وحده هو الذى يحدد المستوى الذى يجب أن يتم فيه حسم الصراع : المستوى الأعلى أم المستوى الادنى.

٤ ـ الاهتمام بالبرامج :

عند إقامة التنظيم وتخطيطه قد تتخذ بعض الاجراءات الوقائية لمقاومة اتجاه الموظف إلى وضع أهدافه الأولية الخاصة به محل وسائل تحقيق أهداف التنظيم.

ومن أمثلة تلك الاجراءات : تنميط العمل، وتقسيم العمل، وتسلسل السلطة. إلى جانب أزدياد قوة أو سلطة المديرين المسئولين عن تقديم الخدمات المباشرة التى تكفل تحقيق الاهداف، عن قوة أو سلطة المسئولين عن الخدمات الأخرى غير المتصلة اتصالا مباشرا بتلك الأهداف. ومعنى هذا أن التنفيذيين المسئولين عن الانشطة المتعلقة بتحقيق الأهداف يشرفون ـ فى نفس الوقت ـ على الانشطة المتعلقة بالوسائل.

٥ ـ المركزية واللامركزية :

قد تتحقق المركزية المنخفضة عن طريق تحديد أنواع القرارات التى يجب اتخاذها فى المستوى الأعلى أو على الاقل تلك القرارات التى يجب أن يوافق عليها هذا المستوى. أو عن طريق زيادة درجة التلقائية أو الحكم الذاتى التى تتمتع بها الوحدة التنظيمية بالنسبة لكل مسألة. كما أن هناك كثيرا من العوامل التى تؤثر فى مستوى المركزية مثل المعايير الثقافية : فالالمان يقبلون المركزية أكثر من البريطانيين، ومثل المستوى التعليمى : فكلما ارتفع مستوى التعليم، يستطيع التنظيم قبول قدر أكبر من اللامركزية، وكذلك شخصية الرئيس التنفيذى وغير ذلك.

وإلى جانب ذلك فإن وجود وحدات الخدمات المتخصصة يؤثر فى درجة المركزية داخل التنظيم، حيث أن هذه الوحدات تكون عادة متخصصة للغاية فإنشاء قسم الحاسب الالكترونى فى تنظيم كبير، يزيد غالبا من درجة المركزية، بسبب ضرورة التنسيق بين مواعيد استخدام تلك الاقسام للحاسب الالكترونى، ويتطلب ذلك اتصالاً متزايدًا بينها. ويترتب على ذلك ـ فى أغلب الأحيان وجود تخطيط وإشراف مركزى داخل التنظيم[٣].

نقد النظريات السابقة :

هناك عدة انتقادات توجه للنظريات السابقة منها افتقارها للدقة العلمية ولاطار شامل للتحليل لأن كل الأدلة أو البراهين التى تأتى بها تتناول جانبا

(٣) Ibid, pp.25-28.

واحدا فحسب. وعندما تختار طريقة التنظيم التى تفضلها على غيرها من الطرائق لا تقدم معيارا موضوعيا واحدا يقوم عليه هـذا الاختيـار[٤]. وعلى أى حـال سنناقش ثلاثة مفاهيم أساسية هى التخصص ونطاق الاشراف وتقسيم السلطة.

(أ) التخصص:

إن كل نشاط منظم قائم على التخصص. ولكن الاتجاه التقليدى يسير إلى مدى بعيد حتى إنه يجعل الوظائف الناشئة عن تقسيم العمل والتخصص صغيرة للغاية حتى لا يتطلب أداؤها سوى قدر ضئيل للغاية من المهارات والقدرات. ولكن الانسان يتميز عادة بعدد كبير من القدرات المعقدة. ولذلك إذا شغل وظيفة بسيطة فأنه لن يتمكن من استغلال ما يتمتع به من قدرات ومهارات. ويعنى هذا تضييع الموارد البشرية وعدم الاستفادة منها. ويترتب على ذلك ألا يكون التخصص دقيقا بهذه الصورة التى تحددها النظرية التقليدية. فالوظيفة الواحدة ينبغى أن تتضمن عددا من الانشطة المتنوعة التى تناسب قدرات الإنسان المعقدة.

كما يذهب الاتجاه التقليدى إلى تحديد معيار الكفاية الإنتاجية تحديدًا ضيقًا، وتقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة يجعل من السهل على العمال القيام بهذه الاجزاء واتقانها وبذلك تزداد كفايتهم الانتاجية. غير أن هذه النظرية لا تهتم بقيم أخرى أكثر أهمية وهى القيم الانسانية كشعور الانسان بالرضا، فقد وجد جست Guest من مقابلاته مع عمال صناعة السيارات أن العامل لا يشعر بالرضا مع أنه يحصل على أجر طيب ويعمل فى شركة لها مكانة مرموقة، ويشعر بالأمن لأنه يشغل وظيفة دائمة. كما لا يتحكم فيه رئيسه فى العمل فهو يشعر أنه رئيس نفسه، كما يحصل على المعاش إذا وصل إلى سن التقاعد، ويحصل على الخدمات الطبية وله رئيس طيب وظروف العمل حسنة من ناحية الحراره والضوء، وتتوافر وسائل الأمن الصناعى. وبرغم كل هذا فقد كان العامل يحتقر عمله.

ثم أجرى كريس أرجيرس Chris Argris دراسة أخرى ووصل إلى نفس

---

(٤) Ibid., pp.71,

النتائج. فقد اهتم بدراسة تنظيم يبدو صحيحا تتوافر فيه كل المؤشرات التقليدية التى تدل على وجود الروح المعنوية المرتفعة. وتتمثل هذه المؤشرات فى انخفاض كل من معدل دوران العمل، والغياب وعدد التظلمات. ثم درس اتجاهات العمال فوجد أنهم يتصفون بالجمود والبلادة ولا يبالون بظروف العمل، ويرغبون فى قيام رؤسائهم بإصدار الأوامر والتعليمات إليهم وتوجيههم فى كل ما يتعلق بالعمل، بدلا من أن يكونوا أحرارا من هذه القيود. كما أنهم لا يريدون الاشتراك فى شئون الشركة، بل يريدون الاكتفاء بالوفاء بالتزامات ومسئوليات وظائفهم. وقد استنتج ارجيرس من ذلك أن هذه الحاجات التى يريد العمال اشباعها ليست حاجات الأفراد الناجحين، لأن هؤلاء الأفراد الناجحين تبعا للثقافة الامريكية يحتاجون إلى الاستقلال النسبى، وأن يكونوا مسئولين عن عملهم، وان يسعوا إلى أداء العمل الخلاق، وأن تتجه آمالهم وطموحاتهم إلى الوظائف الأعلى، وأن يستغلوا كثيرا من قدراتهم. وهذا الأمر جعل ارجيرس يتساءل عن الاسباب التى غيرت من عمال هذه الشركة. ولذلك افترض أن حاجات هؤلاء العمال هى نفس حاجات الافراد الناضجين. ولكن عندما حاولوا التكيف مع العالم الذى يعملون فيه، وجودا أن هذا العالم يريد منهم أن يسلكوا كما يسلك الأطفال. وبالطبع رفضوا القيام بهذا السلوك، الامر الذى أدى بهم إلى الاتصاف بالبلادة، واللامبالاة وعدم الاندماج فى العمل وغير ذلك حتى يتخلصوا من التوتر الداخلى والمرض النفسى.

وإذا سلمنا بصحة الافتراضات التى جاء بها البحثان السابقان يتبين لنا أن التخصص وحده لن يؤدى إلى الكفاية الانتاجية، فهو إذن مبدأ غير سليم وأنه لابد من استخدام القدرات النفسية والعقلية التى يتصف بها الأفراد لأنها هى التى تؤدى فعلا إلى زيادة الكفاية الانتاجية(*).

وتقضى النظرية الكلاسيكية بتقسيم العمل تبعا لمجموعة من المبادئ هى: الغرض، والعملية، والمكان الجغرافى، ونوع العملاء، غير أنه من الصعب تطبيق هذه المبادئ فى تنظيم محدد بالذات لأنها قد تتداخل معه أو تعارض بعضها بعضا.

(*) Ibid, pp. 71-77.

ويتضح من ذلك أنه لا يمكن تقسيم العمل تبعا لهذه المبادئ دون أن يواجه ذلك بعض الصعوبات. ثم أن هذه المبادئ توضح الطريقة التى يجب إتباعها فى تقسيم العمل أن تقسيم العمل فى تنظيم محدد قد لا يخضع لهذه المبادئ الاربعة، بل يكون مرهونا بعديد من الاعتبارات الأخرى مثل الثقافة والعوامل الايكولوجية، والعوامل الديموجرافية فضلا عن الاعتبارات السياسية.

فثقافة المجتمع الذى يوجد فيه التنظيم عامل هام فى تحديد نمط التنظيم. ومثال ذلك أن النقابات العمالية فى الولايات المتحدة تختلف عن النقابات العمالية فى الاتحاد السوفيتى. ثم أن العوامل الايكولوجية قد تجعل الاتصال سهلا أو صعبا. أما العوامل الديموجرافية فهى تتصل بعدد السكان ونوعيتهم. فإذا إزداد عدد السكان قد ترتفع نسبة البطالة. أما إذا انخفض عددهم فقد يكون الطلب على العمل مرتفعا. ومن أمثلة العوامل السياسية أن نظام تقسيم العمل قد يكون مرهونا برغبة نقابات العمال.

وفضلا عن ذلك قد لا تتبع التنظيمات هذه المبادئ بمثل هذه التفصيلات الدقيقة. وحتى إذا اتبعتها فإنها تعدل منها وتحور فيها بسبب بعض الاعتبارات الأخرى. كما أن التنظيمات تنشأ وتنمو وتتطور إلى أنماط لا يمكن التنبؤ بها إلى حد كبير.

إن المبادئ التقليدية الأربعة التى يسير عليها تقسيم العمل لا تساعد على تحليل التنظيم بطريقة واقعية كما لا تساعد على تحسين التنظيم وتطويره.

وتقوم النظرية التقليدية على الافتراض بأنه يمكن التنسيق بين الوظائف المتخصصة بأفضل ما يمكن بواسطة رئيس واحد، أى ضرورة وجود وحدة الأوامر. وتبعا لهذا المبدأ يكون كل فرد خاضعا لسلسلة أوامر واحدة أو مصدر واحد للسلطة. ولكن لهذه الطريقة عدة عيوب لعل من أهمها أنها تعترف بالتخصص الأفقى وحده أى التخصص فى مستوى العمال، ولكنها لا تدرك مزايا التخصص الأفقى من تقسيم العمل بطريقة تسمح بالرقابة والاشراف على المهارات الفردية لأداء المهام المختلفة. وبالمثل ترجع مزايا التخصص الرأسى أى التخصص

فى اتخاذ القرارات إلى تقسيم القرار إلى عدد كبير من القرارات. وتقييد أنشطة كل عضو من أعضاء التنظيم وحصره فى عدد قليل من القرارات.

وفضلا عن ذلك تتطلب النظرية التقليدية أن تسير حركة المعلومات فى سلسلة الأوامر أو فى خط السلطة، لأن الاتصالات التنظيمية إذا خرجت عن هذا الخط، تضعف علاقة السيادة والتبعية. ولكن هذا الشرط نفسه يقيد عملية اتخاذ القرارات. فقد يحتاج المسئولون عن اتخاذ القرارات إلى المعلومات التى تنقلها سلسلة الأوامر، لأن نوع القرارات، تتوقف على نوع المعلومات، وفى هذه الحالة ـ تبعا للنظرية التقليدية تكون المعلومات ناقصة.

(ب) نطاق الإشراف:

ينبغى أن يكون عدد المرؤسين الذين يشرف عليهم الرئيس صغيرا للغاية تبعا لمبدأ نطاق الاشراف. ويرجع هذا المبدأ إلى أن المشرف له طاقة محدودة، ويعمل عددا محددا من الساعات، وقدرته على تناول عدد كبير من المشاكل قدرة محدودة، ومعرفته لها نطاق محدود، كما أن خبراته أو قدراته العقلية لا تساعده على تناول عدد كبير من المشاكل.

والذين يهاجمون هذا المبدأ يرون أن تضييق نطاق الاشراف يتطلب زيادة عدد المشرفين، الأمر الذى يؤدى إلى زيادة التكاليف الإدارية من المرتبات والمكاتب والسكرتارية، كما يؤدى إلى زيادة عدد المستويات الإدارية، التى يقوم كل منها بتفسير المعلومات أو الأوامر بطريقة مختلفة، مما يؤدى فى النهاية إلى تشويه المعلومات أو الأوامر. ثم أن هذا الاتصال يستغرق وقتا طويلا ويخلق مشكلة الاجراءات العقيمة، كذلك تزداد المسافة الاجتماعية بين المستويات العليا والدنيا عن الإدارة.

وإذا ضاق نطاق الاشراف تبعا للنظرية التقليدية ـ يأخذ التنظيم شكل هرم طويل، أما إذا اتسع نطاق الإشراف، يصبح الهرم التنظيمى عريضا من ناحية القاعدة وقصيرا من ناحية الطول.

إن نطاق الاشراف الضيق يصلح لبعض التنظيمات ولا يصلح لغيرها ولا يمكن أن نصل إلى تعميمات بالنسبة لهذا المبدأ بالذات. إن الاتجاه التقليدى أخذ فى حسبانه قدرات الإنسان المحدودة، ولكن الاتجاه الثانى راعى مسألة الاتصال وإتخاذ القرارات. وإلى جانب ذلك لم يستخدم هذان الاتجاهان معيارا موضوعيا واحدًا لتحديد نوع التنظيم المناسب الطويل أم القصير أو خليط منهما. إن كل حالة تتفق مع ظروفها وقد أمكن وضع نماذج رياضية لتحديد نوع التنظيم المناسب.

(ج) تقسيم السلطة :

تبعا للنظرية التقليدية تسير الأوامر من أعلى إلى أسفل وتنتهى السلطة الإدارية والتنسيقية عند مستوى المشرفين، وهناك تقسيم واضح بين المشرفين والعمال، فالمشرفون يديرون والعمال يعملون.

ويهاجم النقاد هذا المبدأ لأنه لا يحقق التنسيق الضرورى لاستمرار التعاون. ويشير بارنارد **Barnard** إلى أن النسق التعاونى يتطلب التوازن بين عناصر التنظيم. فذهب إلى أن الفاعلية التكنولوجية والفاعلية البشرية هما العنصران الهامان لاستمرار التعاون ودعمه. ولكن النظرية التقليدية تهتم بالناحية التكنولوجية وحدها وتتجاهل القيم الانسانية مثل نمو الفرد وحاجات العمال للمشاركة فى اتخاذ القرارات التى تحدد مصيرهم ومستقبلهم فى العمل.

وقد أوضح دوجلاس ماكروجر **Douglas Mcgroger** الافتراضات الكامنة فى النظرية التقليدية التى تجعل السلطة الإدارية مقصورة على عدد محدود من الافراد على النحو التالى :

١ - يكره الإنسان العمل بغريزته ويتجنبه بقدر الإمكان.

٢ - وبسبب هذه الكراهية للعمل، يجب إجبار معظم الافراد، وتوجيههم ومراقبتهم وتهديدهم بالعقاب حتى يبذلوا جهدًا مناسبًا وكافيًا من أجل تحقيق أهداف التنظيم.

٣ - يفضل الإنسان العادى أن يكون موجها ويرغب فى تجنب المسئولية ولديه قدر قليل من الطموح كما أنه يرغب فى الأمن قبل كل شيء.

وقد أجريت كثير من الأبحاث التى تثبت خطأ هذه الإفتراضات من بينها ما قام به ليستركوش Lester Coch وجون فرنش John French فى مصانع هاروود Harwiid Manfacturing Co. إن مقاومة التغير تقبل إذا أتيح للعاملين فرصة للمشاركة فى تخطيط التغير واثبتت نتائج هذه التجربة أن أداء الجماعات المشاركة أفضل من أداء الجماعات غير المشاركة.

نظام الاشتراك فى الإدارة يسمح للمستويات الدنيا من العمال أو ممثليهم بالاشتراك مع الإدارة فى إتخاذ بعض القرارات ومعنى ذلك أن توزيع السلطة يمثل قيمة يرغب فيها المشتركون فى التنظيم. ومن بين تجارب الاشتراك فى الإدارة نظام « التسلسل الاستشارى Consultive Hierarchy الذى طبق فى شركة جلاسير ميتال Glacer Metal فى بريطانيا العظمى ويهدف هذا النظام إلى تحقيق :

١ - تمثيل العمال فى اتخاذ القرارات بالنسبة للمشاكل اليومية والسياسة العامة.

٢ - تحسين الاتصال بين العمال والإدارة.

٣ - جعل العمال يشعرون بإمكان الاتصال المباشر بالتسلسل الاستشارى.

ويتكون هذا التسلسل الاستشارى من مجموعة من اللجان تمثل كل جماعات المصلحة فى التنظيم وهى تشمل المصانع واللجان الممثلة ولجان التنظيم التنفيذى، وهى تتخذ القرارات، وتشرف على المناقشات فى عملية اتخاذ القرارات.

ومن الوسائل الأخرى لتعديل جمود سلسلة الأوامر، هى وسائل التظلمات لأن سلسلة الأوامر تضر بحرية الفرد، وتضعف من التنظيم وتضعف الافراد الذين يعملون فيه. ويعد كل مرؤوس تماما عن رئيسه، ولا يستطيع المرؤوس أن يتظلم من قرارات رئيسه ويتصل بالإدارة العليا.

وهناك عدة وسائل للتظلمات، ومن بينها المفاوضات بين الإدارة، والنقابة واجراءات التظلمات، ونظم الاقتراحات. وإلى جانب هذه الوسائل الرسمية هناك

وسائل أخرى غير رسمية : سياسة الباب المفتوح، بمعنى أن كل فرد فى التنظيم يستطيع الاتصال بالإدارة العليا(٦).

رابعا: نظرية اتخاذ القرارات:

ألقى هربرت سيمون ضوءا جديدا على نظرية إدارة الأفراد فقد أشار فى كتابه السلوك الإدارى إلى أن التنظيمات لا تقوم على أسلوب واحد لتقسيم العمل والتخصصى وإنما تقوم على أسلوبين، فإلى جانب التخصص الأفقى حيث ينقسم العمل تبعا لنوع المهمة يوجد التخصص الرأسى حيث يقسم العمل على أساس القوة. ويترتب على ذلك التقسيم وجود وظائف أداء ووظائف اتخاذ القرارات وأشار سيمون إلى أنه كلما ارتفع وضع المؤلف أو رتبته يزداد عدد وظائف اتخاذ القرارات ويقل فى نفس الوقت تنفيذ الأداء الواقعى فوظيفة العامل هى الأداء ولا شيء غير ذلك أما وظيفة المشرف فتتكون من بعض الأداء وبعض الواجبات الأخرى التى تتمثل فى اتخاذ القرارات ولكن الإدارة العليا تقضى كل وقتها تقريبا فى اتخاذ القرارات أى تصدر تعلياتها للرتب الدنيا من الإدارة عما يجب أن تكون عليه تعلياتها لمرؤسيها.

وتنقسم عملية اتخاذ القرارات - ذاتها - بين الإدارة العليا والوسطى والدنيا حتى يتسم التنظيم الكلى بالكفاءة والفاعلية إذ تقوم الإدارة العليا بوضع الخطط العريضة للسياسة العامة ثم تعمل الإدارة الوسطى على تحويل هذه السياسات إلى قرارات وأخيرا تتولى الإدارة الدنيا الاشراف على تنفيذ هذه القرارات.

ومعنى هذا أن التنظيمات الرسمية هى أبنية لاتخاذ القرارات - لأن - التنظيم يحدد لكل شخص فيه ما يجب أن يتخذه من قرارات كما يحدد له فى نفس الوقت التأثير أو النفوذ الذى يجب أن يخضع له عند اتخاذه لتلك القرارات.

وعملية اتخاذ القرارات عملية ضرورية لكى تكون الإدارة فعالة. غير أن

---

(٦) Rocco Carzo, Jr. & John N. Yanouzo Formal Orgonization A System Approach, Dorsey Press, Homewood, Illinois, 1967, pp71-101.

القرارات يجب أن تكون رشيدة لأنها هى أفضل الوسائل للوصول إلى الأهداف المنشودة ولكن القرارات الإدارية معقدة للغاية كما أن الرشاد يتوقف على عدد من الاسباب أو الشروط فإذا صدر قرار معين فإنه لا يمكن التنبؤ بالنتائج التى تترتب عليه لأن نتائج الفعل أو سلسلة من الأفعال لن تظهر إلا فى المستقبل الأمر الذى يجعل تقييم الفعل أو بقول آخر تقييم القرار تقييماً واقعيًا مسألة صعبة قد يكتنفها كثير من الأخطاء. ثم إن الإنسان لكى يصل إلى قرار رشيد لابد له من أن يختار قرارا من بين عدة قرارات بديلة. ولكن قد لا يطرأ على ذهنه كل هذه الاحتمالات التى قد يكون من بينها الاحتمال الرشيد. ونخلص من ذلك أن الفرد غير قادر على اتخاذ القرارات المعقدة بطريقة رشيدة ومن ثم يصبح وظيفة التنظيم هى تحديد نطاق القرارات التى يجب أن يتخذها كل عضو. وبهذه الطريقة دون غيرها يمكن الاقتراب من الرشاد. ويستطيع التنظيم تحقيق هذا الهدف بوسيلتين : الأولى تحديد مسئولية كل موظف حتى يكون له أهداف محددة توجهه أثناء اتخاذ قراراته ـ والثانية وضع بعض الميكانزمات مثل الأوامر والتعليمات الرسمية ووسائل الاتصال وبرامج التدريب التى تساعد على تخفيض عدد الحلول البديلة التى يجب أن يأخذها الموظف فى اعتباره. ويؤدى هذا إلى أن تقل خبرته، ويقل الوقت الذى يقضيه قبل الوصول إلى القرار.

ولا شك أن نظرية اتخاذ القرارات إضافة هامة لأنها تساعد على دراسة الإدارة الرسمية كما تساعد على تحليل التنظيم وفهمه. غير أنها حتى الوقت الحاضر نظرية غير تنظيمية إلى حد كبير لأنها تتناول القرارات التى يتخذها الأفراد «دون الاهتمام بأوضاعهم». ثم أن تلك النظرية مثلها مثل نظرية إدارة الأفراد الكلاسيكية تعين إلى حد كبير ـ الخطوات التى يجب أن يقوم بها الفرد عندما يريد اتخاذ قرار رشيد بالاعتماد على التحليل الرياضى والتفكير المنطق ثم إزداد الاهتمام فى السنوات الأخيرة بوضع نظرية وصفية لاتخاذ القرارات. التى تسجل وتحلل الطريقة التى يتبعها الأفراد فى حياتهم الواقعية والعوامل التى تحول بينهم وبين اتخاذ القرارات الرشيدة مع تحديد الظروف التى يتخذون فيها قرارات رشيدة نسبيا. ولكن هذا المدخل مازال يتطلب تعديلا وتطويرا كما يحتاج إلى أن يتسع ويمتد لكى ينتقل من المستوى الفردى إلى المستوى التنظيمى.

نقد النظرية :

يهتم سيمون اهتماما رئيسيا بدراسة التنظيم الرسمى والسلوك الرشيد والبحث عن أفضل أداة تنظيمية تناسب تحقيق مجموعة معينة من الأهداف وهو لا يبحث عن الأداة التنظيمية التى تجعل الأعضاء أكثر سعادة كما يهتم باختيارات الأفراد من أول التنظيم والوحدات التى يتكون منها، بدلا من الاهتمام بالعوامل التى تحدد اختياراتهم. وعلى أى حال فإن هذا المدخل يصف نصف التنظيم إلا وهو التنظيم الرسمى.

ويؤخذ على سيمون أنه عندما يدرك الإدارة كبناء لإتخاذ القرارات لا يهتم إلا بتأثير اللوحة التنظيمية على عملية اتخاذ القرارات، ولا يعنى بدراسة تلك العمليات التى تحدث بين الاشخاص والتى لا تعتبر جزءا من البناء الرسمى، مع أن الاهتمام بالعلاقات غير الرسمية بين الاشخاص تؤثر على اتخاذ القرارات تأثيرات لا يمكن اغفال أهميتها. كما يؤخذ عليه أنه يوجه كل جهوده إلى دراسة تسلسل المسئولية ونسق الاتصال وبرامج التدريب وكيفية تأثير كل منها فى اتخاذ القرارات الرشيدة، ولكنه لا يأخذ فى اعتباره التأثيرات المتبادلة بين هذه العوامل، وكيف يؤثر كل منها فى الآخر ويتأثر به فى نفس الوقت. فهو يقصر اهتمامه على سلوك الموظف عند اختيار الوسيلة لبلوغ الهدف واتخاذ القرار، وكيفية تشكيل هذا السلوك بكل عامل من العوامل التى سبق أن ذكرناها. وهو بهذا الاهتمام الجزئى يعجز عن تحليل البناء الاجتماعى الكلى بطريقة منهجية. ثم أنه باهتمامه بسلوك الموظف، أو بالسلوك الفردى، إذا أردنا أن نتصف بالدقة، يرد كل مشاكل البناء الاجتماعى إلى المشاكل الاجتماعية النفسية، وذلك لأنه يهتم -كما قلنا- بالعوامل التى تشكل سلوك الاعضاء فى التنظيم. وكان الأولى به أن يهتم بالعوامل التى توجد الخصائص التى يتصف بها التنظيم، وهو محور الاهتمام.

وقد أخذ سيمون بعض الأفكار من علم الميكانيكا، ويذهب إلى أن التنظيم «نسق فى حالة توازن، يحصل على اسهامات فى شكل نقود أو جهد، ثم يقدم مكافآت فى مقابل تلك الاسهامات». ولا يتضمن تفكير هذه المدرسة أى اهتمام

بأساليب النمو الطبيعى، بل يتضمن فحسب عالما من الرشاد. فهم يقولون أن التنظيم الرسمى هو ذلك النوع من التعاون الشعورى المقصود الغرض». ويتأثر أصحاب مذهب الرشاد أعظم تأثر بقدرات التنظيم على تركيز الطاقة الانسانية وتجميع المواهب الإنسانية، كما يرون أن القيم الأولية للتنظيم تتمثل فى الكفاية الإنتاجية، وقدرته على الاستمرار فى الوجود، أكثر مما تتمثل فى التضامن الجماعى، فيشير سيمون إلى أن المبدأ الكامن فى كل السلوك الرشيد «هو» معيار الكفاية الإنتاجية. ومع ذلك ليس الهدف من الكفاية الانتاجية مجرد تنسيق العمليات المختلفة من أجل الوصول إلى هدف محدد. وإنما الهدف الحقيقى خلق بيئة صالحة تدفع الفرد إلى اتخاذ قرار أفضل. والأفضل فى هذا السياق هو أعظم ما يساعد حاجات وأهداف التنظيم. وتتضمن الكفاية الإنتاجية وضع القيود على أفعال الفرد واتجاهاته، واخضاع السلوك «لخطة معقولة للغاية» تضعها الجماعة الضابطة أو الحاكمة.

والطريقة التى يتناولون بها مشكلة السلطة، تكشف عن أرائهم بأفضل صورة. ويتأثرون في نظريتهم بهوبز. فيشير سيمون مثلا إلى: أن السلطة هى إصدار الأوامر، ولا يعطى الرئيس أية امتيازات للاعضاء لكى يتفق معهم أو يحصل على موافقتهم إننا ندرك وجود السلطة عندما يتقبل المرؤس قرار رئيسه ويعطل استخدام قدراته الانتقادية «ولا يحاول الرئيس إقناع مرؤسيه، ولكنه يحصل فقط على أذعانهم وخضوعهم والسلطة هى: القوة فى اتخاذ القرارات التى توجه أفعال الآخرين «وليس هناك أهم من الحاجة إلى خلق الشعور بالمشاركة أو الانتماء، لأن الولاء أمر مرغوب، على أن يكون فى صورة «الولاء التنظيمى» الذى يمهد الطريق إلى تنفيذ قرار السلطة والعضو المثالى هو ذلك العضو الذى يسمح «لقرار عضو آخر بتوجيه اختياراته... دون أى تفكير من جانبه فى صلاحية تلك المسلمات.

إن نظرية السلوك التنظيمى الرشيد كما تعرفها هذه المدرسة، تشبه نظرية هوبز فى بعض النواحى الأخرى. إذ يعلن بارنارد أن «الاختيار النهائى لأى تنظيم هو البقاء أو الاستمرار فى الوجود. ولكن الأمر الأكثر أهمية هو أن التنظيم

يعتبر عالما مخترعا، أى عالما صناعيا، أى عالم غير طبيعى مثل عالم هوبز لا يهتم بشيء سوى الاستمرار فى الوجود. وهو أيضا عالم رشيد يمكن فهمه بطريقة عقلية رشيدة لأن الانسان هو الذى صنعه وهذا العالم مثل الحوت الكبير Leviathan نشأ استجابة للاظطراب(٧).

---

(٧) Sheldon & Wolin, «A Critique of Organizational Theorheories» in Etzioni, Complex Organizations, p. 133.

المراجع

1. Colley, C.; Social organization, New York, 1915.

2. Geer, A.; Social organization, New York, 1955.

3. Etzioni, Modern organizations, prentice Hall of India, New Delhi, 1965.

4. Rocco Carzo, Jr. & John. N. Yanouzo, Formal organization A System Approach, Dorsey Press, Homewood, Illinois, 1967.

5. Sheldon & Wolin «A Critique of organization theories, in Etzioni complex organizations.

الفصل الثالث

البيروقراطية - دراسة فى سسيولوچيا الإدارة

نظرية البيروقراطية :

كانت دراسة البيروقراطية إلى عهد قريب تتراوح بين التحليل الدقيق للخدمات المدنية وبين المسوح التاريخية الشاملة. ويمثل الاتجاه الأول مارشال ديموك Marchall Dimock وفريتز ماركس Fritz Marx وكارل فريدريك Carl Friedrick ووالتر شارب Walter Sharp ودونالد كنجزلى Donald Kingsley أما الاتجاه الثانى فيمثله ماكس فيبر Max Weber غير أن هذين الاتجاهين يعتمدان على الوثائق والمستندات اعتمادًا كبيرًا، ولا يعتمدان كثيرًا على الملاحظات العلمية الدقيقة التى يجريها الباحث. ولم تبدأ دراسة التنظيم البيروقراطى دراسة واقعية تجريبية إلا من عهد قريب. وقد اتسمت هذه الدراسات بخاصتين هامتين. الأولى :

محاولة التغلب على الصعوبات الناشئة عن الاعتماد على الوثائق والمستندات بأن يقوم الباحث بتسجيل بعض الأنماط السلوكية الواقعة، والثانية : أن علماء الاجتماع وجدوا أن عملهم الرئيسى ينحصر فى تحليل البيروقراطية كنسق اجتماعى معقد[1].

وإذا تجاهلنا تحليل الخدمات المدنية، يمكن القول أنه نشأت طريقتان متميزتان فى دراسة التنظيمات المعقدة، من خلال كتابات علماء الاجتماع. تتمثل الطريقة الأولى فى كتابات ماكس فيبر، الذى يصور التنظيم على أساس النموذج الرشيد. أما الطريقة الأخرى فيتمثل فى نموذج النسق الطبيعى، الذى يرجع فى النهاية إلى

---

(1) Gouldner, Patterns of Industrial Bureaucracy, Gilencoe 1954.

كونت، ودعمه أخيرًا روبرت ميشلز، ويظهر فى الوقت الحاضر فى كتابات فيليب سيلزنيك وتالكوت بارسونز[٢].

وهناك دعاوى أساسية يقوم عليها النموذج الرشيد، أهمها أن التنظيم مجرد أداة بمعنى وسيلة لتحقيق أهداف الجماعة التى تضعها عن عمد لتحقيق أغراضها بطريقة فعالة. ومعنى هذا أن السلوك التنظيمى يتم بطريقة شعورية ورشيدة، كما يتم تحديد أنماط السلوك عن طريق التخطيط لتحسين مستوى الكفاية. وتتخذ القرارات فى ضوء دراسة الموقف دراسة رشيدة، باستخدام المعارف العلمية، مع وجود جهاز قانونى. ولذلك يقتصر الاهتمام بأبنية محددة قانونا، تتمثل فى أنماط اللوحة التنظيمية، التى تخضع للدراسة المنطقية المقصودة ويعترف هذا النموذج بالانحرافات عن الرشاد ولكنه يرى أنها تحدث بسبب الأخطاء العشوائية والجهل والخطأ فى الحساب. كما يتضمن هذا النموذج نموذجا آخر ميكانيكيا، لأن العلماء الذين يأخذون به يرون أن التنظيم بناء يتكون من أجزاء يمكن التحكم فيها، كما يمكن تعديل كل منها على حدة لزيادة الكفاية الانتاجية للبناء ككل. ومعنى هذا أن التحسين الطويل المدى للتنظيم ككل يخضع لضبط مخطط، كما يمكن زيادة تواؤمه بواسطة أهداف وخطط واضحة[٣].

أما الدعاوى الأساسية لنموذج النسق الطبيعى، فهى أن التنظيم ككل طبيعى، أو نسق يسعى إلى تحقيق أهداف محددة.

ويتكون التنظيم من عدة أجزاء يمكن فهمها فى علاقاتها بحاجات النسق الكلى. ويحاول التنظيم الاستمرار فى الوجود ودعم توازنه. وقد يستمر فى هذه المحاولة حتى بعد نجاحه فى تحقيق أهدافه، الأمر الذى قد يؤدى إلى إهمال أهداف التنظيم أو تحويرها. ومعنى هذا أن التنظيمات قد تصبح غايات فى حد ذاتها، وتفرض حاجات جديدة لابد من اشباعها، أو تميل إلى إيجاد حاجات أخرى جديدة تتطلب اتخاذ قرارات جديدة حتى يمكن إشباع تلك الحاجات وهكذا يتغير اسلوب تحقيق الأهداف الرسمية للجماعة ككل.

(٢) Merton, Sociology Today, Free press, New York, pp. 401-404.

(٣) Ibid., pp. 404-405.

إن التنظيم ككل ينمو عضويًا وله تاريخ طبيعى، يمكن تعديله وفق خطة، ولكنه قد يتعرض لمخاطر كثيرة. ولذلك يتم تحسين التنظيم عن طريق التواؤم مع القوانين الطبيعية أى لا يحدث نتيجة التخطيط[٤].

لكل نموذج بعض نواحى القوة، كما إن له بعض نواحى الضعف. فيتميز النموذج الرشيد بالاهتمام بالانماط التى تميز التنظيم العصرى وخاصة الرشاد، ولكنه يهمل الخصائص المشتركة بين التنظيمات العصرية والجماعات الطبيعية فى السلوك التنظيمى. والواقع إنه ينبغى الاهتمام بالخصائص المميزة للتنظيم البيروقراطى من ناحية، كما ينبغى الاهتمام من ناحية أخرى بالخصائص المشتركة بين كل أنماط الجماعات[٥].

أما نموذج النسق الطبيعى فيتميز بتركيز الاهتمام على أنماط المعتقدات والتفاعل التلقائى غير المخطط أو غير الرسمى، التى تنشأ داخل التنظيم المخطط الرشيد ولكنه يهمل الخصائص الرشيدة المميزة للتنظيم.

وبعض العلماء يستخدمون هذين النموذجين فى التحليل التنظيمى بطريقة كهربائية، فيحللون أحد جزئى التنظيم على أساس النموذج الرشيد ثم يحللون الجزء الآخر على أساس نموذج النسق الطبيعى، اعتقادًا منهم أن التنظيم يتكون من جزءين متميزين، وبذلك يسير هذا المدخل فى النهاية فى خطين متوازيين[٦].

نظرية البيروقراطية عند ماكس فيبر:

هناك قدر من التماثل بين نظريات الإدارة من جهة ونظرية البيروقراطية عند عالم الاجتماع ماكس فيبر من جهة أخرى. وقد يتبادر إلى الذهن أن التماثل تام بين هاتين الفئتين من النظريات، صحيح أنهما يشتركان معه فى الاهتمام بالرشاد والنواحى الرسمية وإغفال النواحى غير الرسمية فى الصناعة. إ أنهما بعد ذلك يختلفان عن بعضهما اختلافات لها أهميتها من ناحية أسلوب الدراسة والمفاهيم والتصورات.

(٤) Ibid., p. 405.

(٥) Ibid., p. 406.

(٦) Ibid, p. 407.

وقد اهتم فيبر بدراسة التنظيمات البيروقراطية ووصف نموها وتطورها وأسبابه من أجل تحديد الخصائص المشتركة لهذه التنظيمات تمهيدا لتحديد مفهوم البيروقراطية ثم الكشف عن أثر التنظيم البيروقراطي فى تحقيق الأهداف التى تسعى إليها التنظيمات وقد أمكنه تحديد تلك الخصائص.

نظريته فى السلطة:

وقد جاء تحليل فيبر لمبادئ البيروقراطية فى كتابه الاقتصاد والمجتمع ويعتبر من أعظم التحليلات النظرية فى هذا الموضوع، وقد أثر وما زال يؤثر فى كل الأبحاث التى تتناول التنظيم الرسمى.

وجاءت نظرية البيروقراطية عند فيبر كجزء من نظريته فى أبنية السلطة التى يطلق عليها أنساق الضبط الاجتماعى الشرعى Systems of legitimate social control ولذلك فإن مناقشة مفهوم السلطة عنده أمر لا غنى عنه قبل عرض نظريته فى البيروقراطية.

والواقع أن الإسهام الرئيسى لفيبر فى دراسة التنظيمات هى نظريته فى أبنية السلطة التى قادته إلى تمييز التنظيمات فى ضوء علاقات السلطة بداخلها. وقد نشأ هذا من اهتمامه بالبيت فى أن الأفراد يطيعون الأوامر والسبب فى أنهم يفعلون كما يؤمرون.

ولذلك بدأ فيبر بالتمييز بين السلطة والقوة والصور الأخرى من التأثير الاجتماعى فضلا عن التميز بينها وبين الاقناع والأنواع الأخرى من التأثير الشخصى.

والقوة عند فيبر هى «أن الفاعل أثناء علاقته الاجتماعية مع فاعل آخر سيكون فى وضع يستطيع فيه فرض إرادته بالرغم مما يجد من مقاومة»(٧). ويتضح من ذلك التعريف أن فيبر يستخدم القوة بصورة عامة وشاملة للغاية. فهى تعنى أن الفرد يسيطر على عدد آخر من الأفراد ويتحكم فيهم عن طريق

(٧) Max Weber, the Theory of Social and Economic Organization A. M. Henderson & Talcott Parsons (trans.) Talcott Parsons (ed), Glencoe, 7 11. Free Press, 1944, p. 152.

تهديدهم بالقهر أو الالزام المادى، لدرجة أن هؤلاء الأفراد يجدون أنفسهم مضطرين إلى السلوك تبعًا لمصالحه أكثر مما يسلكون تبعًا لمصالحهم ثم يعرف السلطة «أنها احتمال أن جماعة محددة من الأشخاص تضع كل أو بعض الأوامر النوعية المحددة التى تأتى من شخص أو مصدر معين»[8].

ويتضح من ذلك أن جوهر السلطة هو الطاعة الاختيارية للأوامر والتوجيهات التى يصدرها الفرد الذى يتمتع بالقوة. ويرجع ذلك إلى أن أعضاء الجماعة يعتبرون تحكم السلطة فيهم أمرًا شرعيًا وليس من الضرورى أن يكون مصدر السلطة أحد الأفراد فقد يكون نظامًا ليس له الطابع الشخصى كالنظام القانونى، وهكذا تتميز السلطة عن القوة من ناحية وجود عنصر الموافقة أو الطاعة الاختيارية من جانب أعضاء الجماعة.

كما تختلف السلطة عن الإقناع. ويتمثل الاقناع فى أن أحد الأشخاص عن طريق الحجة أو البرهان يؤثر فى القرارات التى يتخذها أحد الأشخاص أو فى السلوك الذى يؤديه. ومن ذلك يتبين أن السلطة تتفق مع الإقناع من ناحية وجود عنصر الموافقة أو الرغبة فى الطاعة، غير أنهما فى الواقع يختلفان عن بعضهما اختلافا أساسيًا. لأن الفرد عندما يريد الوصول إلى هدف محدد يجد أمامه عادة عددًا من السبل التى توصله إلى ذلك الهدف، ولابد من أن يطيل التفكير فيها ويقيم كلا منها قبل أن يختار سبيلا منها. ولكن الفرد فى حالة الاقناع يتأثر بالحجج أو البراهين التى يأتى بها شخص آخر فى عمليات التقييم والتفكير واصدار الأحكام والاختيار، أما إذا كان خاضعا للسلطة فلا يستخدم كفاءاته فى الاختيار بين البدائل، بل يستخدم المعيار الرسمى الذى يحمله الأمر كأساس للاختيار[9].

وفى ضوء هذا التمييز بين السلطة والقوة من ناحية وبين السلطة والاقناع من الناحية الأخرى، يتضح لنا وجود معيارين للسلطة، يتمثل الأول فى الخضوع أو

---

(٨) Ibid., p. 324.

(٩) Herbert A. Simon, Administrative Behavior (2 d ed), New York: Macmillan, 1951. pp. 126-127.

الاذعان الاختيارى للأوامر بينما يتمثل الآخر فى تعطيل الأحكام التقييمية وأفعال الاختيار قبل صدور الأوامر ذاتها. غير أنه فى مواقف الضبط الاجتماعى الواقعية قد يلتبس علينا الأمر حتى لا نستطيع أن نميز بوضوح بين السلطة والقوة. لأنه عند المقارنة بين المشرف على العبيد وصاحب رأس المال، نجد أن الأول يستمد قوته الإلزامية من السوط الذى يمسكه بيده، ومع أنه لا يضطر إلى استخدامه فى كل الأحوال ولكن يكفى أن يدرك العبيد أن السوط معه وأنه يستطيع استخدامه متى شاء حتى يطيعوا أوامره ويقبلون على أداء العمل. وكذلك نجد أن صاحب العمل يستمد قوته الالزامية من المال الذى يمتلكه، وهذه القوة الاقتصادية هى التى تجعل العمال ينفذون أوامره وتوجيهاته الرسمية. وهذه المقارنة جعلت بعض العلماء يرون أن خضوع العبيد للمشرف كخضوع العمال، أى أنه خضوع اختيارى. وإن كان هناك اختلاف بينهما فهو اختلاف فى الدرجة فحسب، على أساس أن العبد يفتقر إلى الحرية التى يتمتع بها العامل، فالعبد يعمل لدى سيده طوال حياته، فى حين أن العامل يستطيع الانتقال من صاحب عمل إلى آخر، ولكن معظم الآراء اتفقت على أن العلاقة بين العامل وصاحب العمل - وحدها - هى من علاقات السلطة.

كذلك قد لا نستطيع أن نميز بوضوح بين السلطة والاقناع، لأنه عندما يقوم أحد الأشخاص باقناع شخص آخر، فقد يكون لرأى الأول وزن كبير حتى أن الآخر يستمع إليه ويكاد لا يحتاج إلى أى اقناع كى يتأثر به. كما لا نستطيع فى هذه الحالة أيضًا الجزم بأن الشخص الأول له سلطة على الشخص الآخر.

وهكذا فهناك حالات هامشية بين السلطة والقوة من ناحية، وبين السلطة والإقناع من الناحية الأخرى، ويرجع السبب فى ذلك إلى أن، الصور المختلفة للضبط الاجماعى قد تتحول إلى علاقات السلطة، ويترتب على ذلك أن المعيارين اللذين تحدثنا عنهما لتمييز السلطة عن الصور الأخرى من الضبط الاجتماعى لا يكفيان بذاتهما، ويتطلب الأمر وجود معيار ثالث يميز السلطة عن غيرها.

كما يؤدى وجوده إلى تحول القوة أو الاقناع أو غيرها من صور الضبط الاجتماعى إلى علاقة السلطة. وهذا المعيار الثالث هو التوجيه القيمى Value

orientation* فإذا وجد الفرد نفسه مضطرًا إلى الخضوع لأوامر شخص آخر، فقد يسعى إلى التوافق مع هذا الموقف بقوله «أنه يريد الخضوع لأوامر وتوجيهات هذا الشخص». غير أن مثل هذا القول مجرد تبرير لهذه الطاعة وهذا الخضوع، لأنه عندما نسحب هذه القوة الإجبارية، يتوقف الشخص عن الخضوع أو الاذعان. كذلك إذا وجدت الجماعة نفسها فى مثل هذا الموقف، أى إذا وجد الأعضاء أنفسهم فى موقف لابد فيه من الخضوع لأوامر وتوجيهات شخص آخر، وإذا اعتقد هؤلاء الأعضاء أن هذا الشخص طبيب وله صوت مسموع، وأن من صالحهم تقديم فروض الولاء والطاعة له، تتحول مثل هذه التبريرات إلى موجه قيمى مشترك. لأن اتفاق أعضاء الجماعة على شيء ما هو فى حد ذاته قيمة اجتماعية. ومن ثم إذا كانت معايير الجماعة تقضى بطاعة الرؤساء، فإن أعضاءها سيخضعون لأوامر رؤسائهم كجزء من تواؤمهم مع هذه المعايير ومن الواضح أن وجود مثل هذه المعايير الاجتماعية تجعل مثل هذه الطاعة أمرًا مستقلا إلى حد ما عن القوة الالزامية للرئيس، أو عن تأثيره فى اقناع الأفراد الخاضعين له. وهكذا تتحول الصور المختلفة من الضبط الاجتماعى إلى السلطة.

ومن ثم تصبح أهم خصائص السلطة هى رغبة الأفراد فى تعطيل أحكامهم واختياراتهم مقدما، مع طاعة أوامر وتوجيهات رؤسائهم. وتنشأ تلك الخاصية من الضواغط الاجتماعية ولا تنشأ من القوة الالزامية أو الاجبارية للرئيس، كما لا ترجع إلى الأنماط الأخرى من التأثير الشخصى.

ولا شك فى أن الفرد عندما يتواءم مع معايير جماعته يكسب رضاها وثناءها لأن المعايير الاجتماعية تحمل فى ثناياها إجراءات اجتماعية فإذا أحب شاب احدى الفتيات، فإنه يكون حريصا على أن يقدم لها كل ما تريده حتى تحبه وتحب صحبته. كذلك إذا كان أحد الأشخاص يعتمد على النصائح التى يقدمها له أحد زملائه فإنه سيجد نفسه مضطرًا إلى الرضوخ لرغبات هذا الزميل. وفى كلتا هاتين الحالتين نجد أن اعتماد شخص على آخر للحصول على بعض المكافآت يجعله يرضخ أو يخضع له. غير أنه ليس من الصواب اعتبار هذه الأنماط من التأثير الشخصى والتى تصل جذورها إلى عمليات التبادل على أنها سلطة، ولو

أن الخضوع اختيارى فى هاتين الحالتين، إلا أنه لا توجد جماعة تتطلب معاييرها الخضوع لأوامر وتوجيهات الرئيس. لأن علاقات السلطة لا تنشأ إلا فى جماعة أو مجتمع، أى أنها لا تنشأ بين أزواج من الأفراد، ويرجع ذلك إلى أن معايير الجماعة وحدها هى التى تفرض أنماط الخضوع والاذعان. ولكن متى أصبح بناء السلطة قائمًا وثابتًا، تظهر علاقات السلطة فى أزواج من العلاقات. ولذلك نجد أن الأب يمارس سلطته على ابنه، وإن كانت الأسرة تضم طفلا واحدًا فحسب. ولا يعتمد نفوذ الأب فى هذه الحالة على قوته أو على نجاحه فى إقناع ابنه، أو لرغبته فى تبادل الخدمات معه، وإنما ترجع إلى أن ثقافة المجتمع تحدد دور الابن وتلزمه بطاعة أبيه. ثم أن أعضاء المجتمع المحلى، المدرسين والجيران كلهم يساعدون ويسهمون فى تنشئة الابن كى يقوم بإالتزاماته نحو أبيه. ويوضح ذلك أن الصور الأخرى من التأثير أو النفوذ توجد مع السلطة جنبًا إلى جنب فى أغلب الأحوال، وتعمل على توسيع نطاق تأثير الرؤساء. ولكن علاقات السلطة كما وضعناها هى أفكار مجردة تساعد على الدراسة والتحليل، وقلما توجد فى المواقف الواقعية غير أن ذلك لا يقلل على الإطلاق من أهميتها فى التحليل والتمييز.

ونلخص من هذا إلى القول بأن السلطة لا تنشأ إلا عندما يوجد موجه قيمى مشترك فى جماعة، يجعل ممارسة الضبط أمرًا شرعيًا، ومناسبًا. ولكن تختلف الجماعات عن بعضها من ناحية ما تتمسك به من معتقدات واستخدم فيبر هذه الاختلافات للتمييز بين ثلاثة أنواع من السلطة هى التقليدية والكارزمية والقانونية(١٠).

والسلطة التقليدية هى التى تفرضها التقاليد وتضفى عليها صفة الشرعية وتكسبها ثوبًا من القداسة. وفى هذه الحالة يكون النظام الاجتماعى مقدسًا وأبديًا ولا يمكن الاعتداء عليه أو الثورة ضده، لأن الاعتقاد السائد بأن الشخص الحاكم يمتلك قوى خارقة للطبيعة لا تقارن بالقوى العادية التى يمتلكها الإنسان العادى. ويخضع الرعايا لحاكمهم بسبب ما يكنون له من ولاء شخصى تحكمه

(١٠) Weber, op. cit., pp. 324-383.

التقاليد، وبسبب المعتقدات الثقافية السائدة بينهم مثل الحق المقدس للملك. وتتمثل السلطة التقليدية فى الملكيات المطلقة حيث يتمتع الملك بالكثير من السلطات، ولو أنها تكون محددة بسبب نفس التقاليد التى تضفى عليها صفة الشرعية، غير أن هذا التحديد ليس صارمًا ودقيقًا. ويترتب على ذلك أن يكون الحاكم متعسفًا فى كثير من الأحيان ويرجع ذلك إلى أن التعسف جزء من التقاليد. كما يرجع إلى استشهاد الحاكم بالأفعال التى حدثت فى الماضى، لتبرير الأوامر الجديدة التى يصدرها. فأحياء التقاليد الماضية والتمسك بها هو الذى يجعل أفعال الحاكم الحالى أفعالاً شرعية. وبذلك تعمل السلطة التقليدية على استمرار النظام الاجتماعى القائم بالفعل وتقاوم كل ما من شأنه إحداث التغير الاجتماعى، فهو لا يناسبها لأنه يقضى عليها وعلى أساس وجودها.

والقيم هى التى تضفى على السلطة الكارزمية صفة الشرعية وهى التى تعتبر القائد ملهمًا مزودًا بقوى مقدسة أو خارقة للطبيعة فى الواقع يرأس القائد الكارزمى حركة اجتماعية جديدة، كما يرى اتباعه أو تلاميذه أنهم اهتدوا إلى قضية جديدة، ولا بد لهم من العمل على نشر هذه الرسالة أو البشرى على كافة البشر. ومن ثم يقاومون الماضى ولكنهم يبشرون بالمستقبل ويخضعون لقائدهم ويرغبون فى طاعة أوامره لأنهم يخلصون له ويعتقدون إنه يجسم المثل الجديدة. وقد يظهر القائد الكارزمى فى أى قسم من أقسام الحياة الاجتماعية، فقد يكون نبيًا، أو زعيمًا سياسيًا، أو بطلاً فى المعارك الحربية. ومهما كان الأمر فإن السلطة الكاريزمية تؤدى وظيفتها كقوة ثورية، ترفض القيم التقليدية، وتثور ضد النظام القائم.

ويترتب على ذلك أن الحركات الكاريزمية قد تكون حركات فوضوية، أو ثائرة على النظام الحكومى. ولا يقف الأمر عند هذا الحد بل إن القائد الكارزمى واتباعه يسخرون من أى شىء يرتبط بالروتين، فلا يوجد تنظيم داخلى ملزم أو قواعد صارمة تفيد أو تكبل ما يوحى به القائد. إذ يجب تكريس الجهود كلها للرسالة المقدسة ولا يجب تدنيسها بالاعتبارات الدنيوية. ولكن من البديهى أنه لا يمكن أن يتجاهلوا إلى ما لا نهاية مطالب الواقع، وبعض

الروتين، وبعض التنظيم، وبعض الوسائل الثابتة للعون أو المساندة الاقتصادية. وذلك لأنه وإن كان ولا بد من استمرار الحركة، فلا بد من أن تكون هذه الحركة منظمة. ويترتب على ذلك إن اهتمام الأعضاء باستمرار الحركة، يفرض عليهم إقامة تنظيم رسمى وإتباع بعض الروتين وخاصة بعد موت القائد الكارزمى. وفى الواقع أن موت القائد يعرض الحركة كلها للإنهيار، بسبب افتقار الأعضاء للتوجيه الملهم، وبسبب المعارك التى تنشب بينهم على من يخلف القائد إذا لم توجد إجراءات منظمة ومعنى ذلك أن الحركات الكارزمية لكى تستمر يجب أن يكون لها بعض خصائص العالم الدنيوى، التى كانت الحركة تقاومها وتحاربها عند بدء نشأتها. ولذلك لا بد من أن تتحول السلطة الكارزمية إلى سلطة تقليدية أو سلطة قانونية، وهذا التحول يطلق عليه فيبر عملية تنميط Routinization الكاريزما.

والاعتقاد بسمو القانون والذى يضفى على السلطة القانونية صفة الشرعية. وتتطلب هذه السلطة وجود مجموعة من المعايير الاجتماعية الرسمية التى تنظم السلوك الرشيدى الذى يستهدف الوصول إلى أهداف بعينها. وفى هذه الحالة لا تكون الطاعة لشخص سواء أكان رئيسًا تقليديًا أو كارزميًا، وإنما لمجموعة من المبادئ المجردة. وتتمثل السلطة الرسمية القانونية فى كل التنظيمات الرسمية بما فى ذلك الحكومات والمصانع والجيوش وهيئات الرعاية الاجتماعية.

وفى هذا النوع من السلطة يكون الحكم للقانون، وليس للفرد. ولو أننا نجد أن الذين يشغلون المناصب الرئيسية يفرضون الطاعة على مرؤسيهم غير أن هؤلاء الرؤساء يخضعون لمجموعة من الأوامر والتعليمات المجردة، وبذلك تكون سلطتهم محدودة.(١١)

وفى ضوء الطريقة التى تكون بها السلطة شرعية ميز فيبر بين ثلاثة من الأنماط التنظيمية أطلق عليها الكاريزمية والتقليدية والقانونية الرشيدة. ويتم التعبير

---

(١١) Blau, P. Bureaucracy in Modern Society, New York, 1956, pp. 22 - 29.
Blau, p. Dynamics of Bureaucracy, New York, 1955.

عن كل منها فى صورة جهاز إدارى أو تنظيمى وتستخدم هذه الأنماط فى تحليل التنظيمات، لأن أى تنظيم واقعى قد يضم أكثر من نمط واحد.(١٢)

والأسلوب الأول فى ممارسة السلطة قائم على صفات القائد الشخصية، وقد استخدم فيبر الكلمة اليونانية Charisma ليعنى أى صفة من صفات شخصية الفرد تجعله منفصلاً ومتميزًا عن الأفراد العاديين كما تجعله ينال معاملة باعتباره موهوبًا بقوى أو صفات فوق طبيعية أو فوق إنسانية أو موهوبًا بقوى أو صفات استثنائية على الأقل. وهذا هو وضع القائد الدينى أو القائد السياسى، أما المديرون فوظيفتهم التوسط بين القائد والجماهير وعلى أى حال فهناك عدد كبير من المنظمات لها مؤسسون «كاريزميون» مثل هنرى فورد وغيره.(١٣)

إن أساس السلطة قائم فى المميزات التى يتمتع بها شخص واحد، والأوامر كلها راجعة إلى إلهامه، ولذلك فإن المنظمة تتصف بعدم الاستقرار، وعندما يموت القائد تنشأ مشكلة تحديد الخلف، وقد يدعى كل شخص أنه الوريث الحقيقى للقائد الكاريزمى أى أن المنظمات السياسية والدينية تنقسم عادة بعد موت مؤسسيها.(١٤)

وحتى إذا عين القائد خليفة له، فقد يعترض بعض الأعضاء. وعلى أى حال فقد لا يظهر قائد كاريزمى آخر، ولذلك تفقد الحركة صورتها الكاريزمية، وتأخذ أحد النمطين الآخرين. فإذا كان الخليفة يتحدد عن طريق الوراثة، يأخذ التنظيم الصورة التقليدية، أما إذا كان يتحدد فى ضوء القواعد العامة، يأخذ التنظيم الصورة البيروقراطية.(١٥)

أما فى الإدارة التقليدية فيتم تعيين الأدوار على أساس التقاليد وتنتقل الأوضاع الإدارية من جيل إلى آخر، ويراعى القائد الأساس التقليدى، أو الوراثى فى تعيين الأوضاع داخل المنظمة، والتقاليد هى المعيار الذى يحدد مستقبل

(١٢) Ibid. p. 20.

(١٣) Crozier, M.; The Bureaucratic phenomenon, chicago, 1967.

(١٤) Ibid.

(١٥) Ibid.

الفرد ومصيره. ويلتحق الفرد بالمدرسة التي تؤهله لشغل الوظيفة التي تحددها له التقاليد، فقد ترى التقاليد أن يكون بعض الأفراد ضباطاً فى الجيش وهكذا، فالمعيار الهام هو «من أنت؟» وليس ما تستطيع أن تفعله وهذا هو المعيار الأساسي فى تحديد العمل فى المنظمات التي توجهها التقاليد. وما زالت التقاليد تلعب دورًا هامًا فى بعض بلدان العالم فى تحديد الشكل الاداري وسياسات الأفراد فى المنظمات التجارية.(١٦)

فأساس الأوامر والسلطة فى المنظمة التقليدية هي العرف والتقاليد، فحقوق الجماعات المختلفة وتوقعاتها تتحدد كلها فى ضوء الموافقة على ما كان فى الماضي باعتباره شيئًا مقدسًا. ويتمتع القائد بسلطة بفضل المركز الذي ورثه، ويحدد العرف مدى هذه السلطة. وعندما تتحول السلطة الكاريزمية إلى سلطة تقليدية، أى أن انتقال السلطة يصبح أمرًا وراثيًا، فإنها تصبح جزءاً من دور القائد وليست جزءاً من شخصيته.

ويتخذ التنظيم الواقعي أحد هذين النمطين:

(أ) الصورة الوراثية: حيث يعتبر الموظفون هم المساعدون الخصوصيون، ويعتمدون على القائد فى الحصول على مكافآتهم.

(ب) الصورة الإقطاعية: يتمتع الموظفون بقدر أكثر من الاستقلال الذاتي، ولهم مصادر دخل خاصة لهم، وعلاقتهم بالقائد هي علاقة ولاء تقليدي.(١٧)

والواقع أن الأمثلة التي قدمها لنا فيبر هي كلها أمثلة تاريخية، ولكن يمكن تطبيقها على المنظمات الحديثة، فقد يصبح الابن مديرًا يحل محل أبيه عندما يكون الأمر فى الشركة قائمًا على الانتقال الوراثي، وقد يكون التعيين قائمًا على القرابة

---

(١٦) Thompson J. and Mc Ewen, W. organizationl Goals and Environment, Goal Setting as Interaction process» New York.

(١٧) Blau, op. cit., o. 21.

بدلاً من الخبرة كما أن عددًا كبيرًا من أساليب الفعل فى كثير من المنظمات - يتم على أساس تقليدى بدلاً من الرجوع إلى التحليل الرشيد.[١٨]

أما النمط الثالث من السلطة فهو السلطة القانونية الرشيدة مع ثورتها البيروقراطية، وهو النمط السائد فى المجتمع الحديث. وهو نمط رشيد لأن الوسائل تحدد لإنجاز أهداف نوعية محددة، أى أن التنظيم كالآلة التى تصمم تصميما حسنا، لها وظيفة معينة تؤديها، وكل جزء فى الآلة يسهم فى تحقيق أفضل أداء لهذه الوظيفة. وهذا النمط قانونى لأن القائد يمارس سلطته عن طريق الأوامر والإجراءات عندما يشغل وظيفة محددة فى وقت معين. وقد استخدم فيبر كلمة «بيروقراطية» للإشارة إلى هذا النمط من التنظيم - وقد أشار إلى أن البيروقراطية تشبه الآلة الجديدة، أى أنه اعتمد على المماثلة بالآلة، فى حين أن الصور التنظيمية الأخرى تشبه طرق الإنتاج غير الميكانيكية.[١٩]

وترجع كفاءة البيروقراطية إلى أنها تستخدم الوسائل التى تحقق الأهداف المقررة بأفضل ما يمكن، ولا يعوقها رغبات القائد الكاريزمى أو الإجراءات التقليدية التى لم تعد صالحة للتطبيق.[٢٠]

وفى التنظيم البيروقراطى لا يستطيع أى فرد المطالبة بوضع خاص على أساس ولائه للقائد أو على أساس أن أعضاء أسرته أو طبقته كانوا يشغلون هذه الوظيفة، فالموظفون يشغلون وظائفهم لأنهم أكثر الناس قدرة.

وتوضح هذه المقارنة أهمية الإدارة البيروقراطية، التى تقضى على القوة المطلقة التى يتمتع بها القائد فى تحديد مصير المنظمة وأعضائها، كما تقضى على التقاليد والعرف التى تحكم أوضاع السلطة، أى أنها تقضى على الحكم المطلق للفرد كما تقضى على الماضى.[٢١]

---

(١٨) Ibid.

(١٩) Ibid, p. 22.

(٢٠) Ibid.

(٢١) Thompson, op. cit., p. 140.

خصائص البيروقراطية :

أما خصائص البيروقراطية عند فيبر فيمكن تحديدها على النحو التالى :

١ - أن الأنشطة المختلفة التى تستهدف تحقيق أغراض البناء البيروقراطى تقسم وتوزع على الأوضاع المختلفة فى التنظيم فى ضوء القواعد أو القوانين أو التنظيمات الإدارية - بحيث يكون لكل موظف مجال محدد من الاختصاصات الرسمية ويدرك الموظف أن هذه الاختصاصات هى واجباته الرسمية التى يلتزم بأدائها.

٢ - لابد من أن يوجد قانون ينظم إصدار الأوامر إلى الموظفين كى يقوموا بواجباتهم الرسمية وبحيث ينظم العمل بصورة عامة ويمنع إصدار الأوامر فى كل حالة على حدة. ولاشك أن هذه القوانين والتعليمات تعمل على التنسيق بين الأنشطة المختلفة كما تجعل العمليات التى تتم داخل التنظيم مطردة ومستمرة مهما حدث من تغير فى التنظيم. ويؤدى ذلك إلى تحقيق ذلك الاستقرار فى التنظيم ذلك الاستقرار الذى تفتقر إليه الحركات الكاريزمية.

٣ - تقوم السلطة العليا بتعيين الأفراد الذين تتوافر لديهم المؤهلات المناسبة عن طريق إجراء امتحانات خاصة ويستثنى من ذلك كبار الموظفين الذين ينتخبون لكى يعبروا عن إرادة الناخبين بجموعة من المواطنين كما فى حالة المدينة أو قد يكونون مجلسًا للإدارة كما فى الشركات ولاشك أن انتخاب كبار الموظفين من ناحية وتعيين الموظفين الآخرين من الناحية الأخرى - من العوامل التى تجعل البيروقراطية مرنة لا تتصف بالجمود ويتمتع الموظف المنتخب بالاستقلال الذاتى، ويحصل على وظيفته بفضل جمهور الناخبين ولا يتوقف مستقبله الوظيفى على رئيسه فى الإدارة. أما الموظف المعين فهو على العكس يكون لرئيسه الفضل فى حصوله على وظيفته - ولذلك يراعى كل عناية ودقة فى أداء عمله ثم إن مستقبله الوظيفى يتوقف على مهارته ومميزاته الأخرى المتعلقة بالوظيفة ويترتب على ذلك أن انتخاب الموظفين الخبراء يضر بمكانزم البيروقراطية ويضعف من اعتمادهم على رؤسائهم فى التسلسل الإدارى.

٤ - لكل وضع أو وظيفة سلطة محددة ولكنها تختلف عن بعضها من ناحية مالها من سلطات وتترتب هذه الوظائف وما لها من سلطات فى الوظائف على شكل تسلسل بعضها فوق بعض ويتخذ هذا التسلسل عادة شكلاً هرميًا. فكل موظف يشغل وضعًا رئيسيًا يمارس سلطة على الموظفين الذين يرأسهم، وهو بالتالى مسئول أمام رئيسه عن قراراته وأفعاله فضلاً عن قرارات وأفعال مرؤسيه. ويتطلب ذلك ضرورة توضيح مجال سلطة الرؤساء على مرؤسيهم.

٥ - تفصل البيروقراطية النشاط الرسمى للموظف عن حياته الخاصة كما تفصل الأموال والأدوات العامة عن الممتلكات الخاصة للموظف. وقد أوضح ميرتون Merton هذه النقطة بالذات - فهو يذهب إلى أنه مع زيادة عدد التنظيمات البيروقراطية، أصبحت العلاقات الاجتماعية بأدوات الإنتاج تتحكم فى الإنسان إلى حد كبير. وهذه الظاهرة لا تعكس آراء ماركس Marx وحده وإنما تمثل حقيقة راسخة يجب أن يعترف بها كل إنسان فى المجتمع الحديث مهما كان مذهبه الأيدلوجى. ويدرك كل إنسان أنه لابد من أن يعمل لدى الغير لأنه إذا أراد أن يعمل لابد من أن يمتلك بعض الأدوات والمعدات، ولكن هذه الأدوات تملكها التنظيمات البيروقراطية سواء كانت عامة أم خاصة. ومن ثم لابد من أن يعمل الفرد فى البيروقراطية حيث توجد الأدوات والمعدات من أجل أن يعيش وبهذا المعنى فإن البيروقراطية تفصل بين الفرد وأدوات الإنتاج سواء كان الفرد يعمل فى مشروع خاص أم عام. وذلك ما حدث تمامًا فى الجيوش بعد انتهاء عهد الاقطاع فقد أصبحت الدولة هى التى تمتلك أدوات القتال بعد أن كان كل جندى يمتلك أدواته الخاصة به. وبذلك فإن الجيش كتنظيم بيروقراطى فصل بين الجندى وأدوات الحرب فلم يعد الجندى يمتلك أدوات الحرب، فقد أصبح العلماء أيضًا لا يستطيعون توفير أدوات المعامل وأجهزة البحوث لكى يقوموا بأبحاثهم وتجاربهم ووجدوا أنه لابد من العمل فى تنظيمات بيروقراطية تستطيع بمواردها الضخمة توفير مثل هذه الأدوات والأجهزة ومن ثم أصبح العالم أيضًا منفصلاً عن أدوات البحث والتجربة.

٦ - تتطلب البيروقراطية تدريبًا متخصصًا وينطبق هذا الأمر على المديرين التنفيذيين كما ينطبق على الموظفين.

٧ - يتطلب أداء النشاط الرسمى قدرة الموظف الكاملة على أداء العمل بغض النظر عن الوقت المحدد له.

٨ - ينبغى على الموظف ألا يستغل وظيفته أو يتبادل الخدمات مع زملائه من الموظفين لأن معنى أداء الوظيفة هو أن يقبل الموظف القيام بالتزام خاص نحو الإدارة فى مقابل الحصول على مورد للرزق. وتختلف هذه العلاقة عن علاقة الولاء والإخلاص بين العبد وسيده التى كانت سائدة فى العهود الإقطاعية وهذا الولاء الحديث يستهدف تحقيق أغراض وظيفية غير شخصية كما لا يعتبر الموظف فى الحكومة الحديثة خادمًا شخصيًّا للحاكم.

٩ - يستمر الموظف مدى حياته فى البيروقراطية العامة والخاصة على السواء غير أن هذا لا يشير إلى حق الموظف فى ملكية وظيفته، ذلك النظام الذى كان سائدًا فى أبنية السلطة فى الماضى. كما يحصل الموظف على بعض الامتيازات القانونية التى تحميه من الفصل أو النقل التعسفى وعلى التعويض المالى المنتظم فى صورة مرتب ثابت ومعاش الشيخوخة. ثم إن الموظف ينتقل من الوظائف الدنيا الأقل مرتبة إلى الوظائف العليا. ولكنه يريد أن تتم الترقية بطريقة ميكانيكية فهو يريد أن تكون الترقية على أساس الأقدمية أو الدرجات التى يحصل عليها فى الامتحان.

١٠ - أن الامتيازات التى يحصل عليها الموظف إلى جانب شعوره بالأمن الذى يكفله له المرتب الذى يتقاضاه فضلاً عن الاحترام الاجتماعى واستمراره طوال حياته فى شغل الوظيفة داخل البناء البيروقراطى كلها تعجل الوظيفة أمرًا مرغوبًا خاصة فى البلاد التى لا تتوافر فيها فرص الأرباح للمستثمرين غير أنه فى تلك البلاد تكون المرتبات منخفضة نسبيًّا.

١١ - يتفوق التنظيم البيروقراطى على أى شكل آخر من أشكال التنظيم حتى أنه يمكن مقارنة ميكانزم البيروقراطية كاملة النمو بالتنظيمات الأخرى. مثل مقارنة الآلة بأساليب الإنتاج غير الميكانيكية. ويرجع هذا التفوق والسمو إلى أن البيروقراطية تتصف بالدقة والسرعة كما أنها تتطلب قدرًا أقل من النفقات. فهى تقلل من قيمة الوقت اللازم لأداء العمليات كما تقلل من كمية المواد المستخدمة

ومن العوامل التى ساعدت على الدقة والسرعة التى تتميز بها البيروقراطية وسائل الاتصال الحديثة. كما أن الظواهر الاقتصادية والسياسية تضغط بكل قوة لزيادة سرعة استجابة الإدارة للمواقف المختلفة وتصل هذه الاستجابة إلى الحد المثالى للسرعة عن طريق التنظيم البيروقراطى السليم.

وتتفوق البيروقراطية على كل نظام لأنها تسير تبعًا لمبدأ الوظائف الإدارية المتخصصة. ويشغل هذه الوظائف موظفون حصلوا على تدريب متخصص ثم تزداد معلوماتهم ومعارفهم عن طريق استمرار التدريب أثناء العمل. وهم يؤدون عملهم بطريقة موضوعية أى تبعًا لقواعد حسابية ودون اعتبار للأشخاص. أى أن تفوق البيروقراطية يعتمد على مبدأين الأول: التدريب المتخصص الذى اكتسبه الموظفون، الثانى: أن العمل يتم تبعًا لقواعد حسابية. وتتطلب الثقافة الحديثة وخاصة سماتها ومميزاتها الاقتصادية والفنية هذه القواعد الحسابية. ولذلك كلما كانت البيروقراطية كاملة أصبحت مجردة من الإنسانية فهى تقضى على الحب والكراهية وكل العناصر الشخصية غير العقلية والعاطفية من العمل الرسمى، تلك العوامل التى لا تخضع للحساب.

وعلى هذا الأساس يختلف رأى فيبر عن الرأى الشائع بأن البيروقراطية تعنى عدم كفاءة الجهاز الحكومى، لأنها فى رأيه إحدى خصائص الإدارة فى المجتمع الحديث ولا ترتبط بالحكومة بأى شكل من الأشكال.

خصائص أخرى للبيروقراطية:

١ - البيروقراطية بناء اجتماعى لا يمكن تحطيمه أو القضاء عليه فهى الوسيلة لتحويل فعل المجتمع المحلى (أى الفعل القائم على عناصر غير رشيدة) إلى فعل المجتمع العام (أى الفعل المنظم تنظيمًا رشيدًا. فالبيروقراطية هى الإدارة التى تحول علاقات القوة إلى علاقات المجتمع العام المرتب ترتيبًا مطردًا، أكمل وأسمى من الفعل الجماهيرى أو حتى من فعل المجتمع المحلى. وعندما تتحول الإدارة إلى بيروقراطية يتكون شكل من علاقات القوة لا يمكن تحطيمه وهذا هو المقصود من القول بأنه البيروقراطية بناء اجتماعى لا يمكن تحطيمه أو القضاء عليه.

٢ - ولا يستطيع الموظف أن يهرب من الجهاز البيروقراطى، لأنه خاضع لسيطرته وتحكمه، فالموظف مجرد جزء من آلة تدور دائمًا وباستمرار. ويكلف ببعض الأعمال الخاصة، ولا يدرى شيئًا عن الأعمال الأخرى التى يقوم بها الموظفون الآخرون، ويترتب على ذلك أن الموظف لا يستطيع تشغيل هذا الميكانزم أو تعطيله عن العمل، ولكن رئيسه هو الذى يستطيع ذلك.

٣ - ولا يستطيع الرعايا الاستغناء من جانبهم عن جهاز السلطة البيروقراطية مادام موجودًا وقائمًا، لأن هذه البيروقراطية تعتمد على تدريب متخصص، وتقسيم العمل والتخصص الوظيفى، ومجموعة من الوظائف المتكاملة. ويعتمد المستقبل المادى للجماهير على أداء التنظيم البيروقراطى لوظائفه، وتصبح فكرة القضاء على هذه التنظيمات فكرة خيالية.

٤ - ويتميز الجهاز البيروقراطى بالنظام. ويرجع ذلك إلى مجموعة من الاتجاهات عند الموظفين. من بينها: الطاعة التامة أثناء أداء النشاط المعتاد. إذ يتمسك الإنسان بالقواعد والتنظيمات التى تعود عليها. وهذه الطاعة مطلوبة من الموظفين كما هى مطلوبة من الرعايا.

٥ - وكما أن التنظيم البيروقراطى بناءاً اجتماعيًا، كذلك له بناء سياسى. قد يكون لهذا البناء السياسى آثار اقتصادية بعيدة المدى. ويعتمد ذلك على اتجاه القوى التى تستخدم الجهاز البيروقراطى. وعلى أى حال فالبيروقراطية أداة دقيقة تضع نفسها فى خدمة المصالح المسيطرة، سواء أكانت هذه المصالح سياسية أو اقتصادية أو من أى نوع آخر. وفى الواقع أن التنظيم البيروقراطى أعظم وسائل القوة. غير أن هذا لا يحدد أبدًا وزن البيروقراطية. لأن عدم الاستغناء عن الموظف ليس معناه ازدياد قوة الموظف كما أن عدم الاستغناء عن البروليتاريا ليس مقياسًا لقوتها الاجتماعية والسياسية. وإذا كان عدم الإستغناء مقياسًا للقوة، فإن العبيد فى المجتمعات التى تعتمد على عملهم - يكون لهم وضع القوة. ولذلك لا يمكن القول أن قوة البيروقراطية تزداد لأنه لا يمكن الاستغناء عنها.

٦ - وفى الظروف العادية ترتفع دائمًا قوة البيروقراطية كاملة النمو. إذ تسعى

كل بيروقراطية إلى زيادة تفوق المتعلمين تعلماً معينًا يجعل معرفتهم وأغراضهم سرية. وتميل البيروقراطية دائمًا إلى أن تكون إدارة «أقسام سرية» فهي تخفي معرفتها وأعمالها عن النقد بقدر ما تستطيع. وينشأ الاتجاه نحو السرية إذا تعرضت مصالح قوة البناء إلى خطر خارجي. فالدبلوماسية الناجحة، يجب أن تقصر إدارتها على عدد محدود للغاية وكذلك الإدارة العسكرية تصر على سرية أهم عملياتها. كما أن السرية فى التنظيمات الحزبية وكل حماية للبناء الاجتماعى من العدوان الخارجى، تزيد من قوة الجماعة التى تملك القوة.

٧ - واهتمام البيروقراطية بالقوة يكون فعالاً إذا حافظت على السرية ومفهوم «السر الرسمى» اختراع من اختراعات البيروقراطية وليس هناك من شيء تدافع عنه البيروقراطية مثل دفاعها عن هذا الاتجاه فالسرية وسيلة للقوة.

ويشير اتزيونى[٢٢] إلى أن البيروقراطية هى الإدارة التى تتجنب تمامًا مناقشة أساليبها التكنولوچية على صفحات الجرائد أو غيرها. ولكنها لا تقف مثل هذا الموقف إزاء السياسات التى تتبعها. ولذلك فإن البيروقراطية لا تكشف عن أسرارها للجمهور، كما لا تكشف عنها للتنظيمات البيروقراطية الخاصة. وهى تحافظ على سرية معلوماتها الخاصة بصفة خاصة خشية أن تتسرب إلى الشركات الاقتصادية المنافسة أو الجماعات الأجنبية ذات الميول العدائية. لذلك تنتشر الجاسوسية بين الشركات المنافسة، ولكن قد لا تكون منظمة بنفس الدقة التى تنظم بها الجاسوسية بين الدول. ومن الأسرار التى تحرص عليها التنظيمات البيروقراطية تكاليف الإنتاج، والعمليات التكنولوچية الجديدة، وخطط الإنتاج. وهى تمنعها عن التنظيمات البيروقراطية الاقتصادية فى القطاع الخاص. ولكن قد تكشف عنها عندما تدافع أمام الجمهور عن الأسس التى استندت إليها فى اتخاذ قراراتها أو فى وضع سياستها[٢٣].

٨ - توجد البيروقراطية أسلوبا رشيدًا للحياة. غير أننا نكتفى بعنصر واحد هو أثر البيروقراطية فى التعليم.

---

(٢٢) Etzioni; A. A comparitive Analysis of complex organizations, New York, 1961.

(٢٣) Robert Merton, et, al, Reader in Bureaucracy, free Press, New York, 1952.

ويسيطر على المؤسسات التعليمية الحاجة إلى التعليم الذى يسير تبعا لنظام الامتحانات، ولاعداد خبراء لا تستغنى عنهم البيروقراطية.

وقد نشأ نظام الامتحانات قبل ظهور البيروقراطية فى المجال الدينى فى الشرق الإسلامى، وفى الغرب المسيحى أثناء العصور الوسطى غير أن تطور البيروقراطية أدى إلى وجود نظام الامتحانات الرشيدة. وازداد تطور نظام الامتحانات بسبب المكانة الاجتماعية للشهادات التعليمية، وقد تحولت هذه الشهادات إلى امتياز اقتصادى.

ونشأ فى الوقت الحاضر اتجاه يطالب بإيجاد شهادات تعليمية فى كل ميدان من ميادين العمل، وليس السبب فى ذلك هو عطش مفاجئٌ للعلم، ولكنه الرغبة فى قصر الأوضاع واحتكارها على أصحاب الشهادات التعليمية. والتعليم يتطلب مصاريف، ولذلك تتخلف الكاريزما وراء الملكية.

أسباب وجود البيرقراطية:

والبيروقراطية فى كل مكان هى المفتاح الأخير للتطور. وللبيروقراطية طبيعتها الرشيدة، ويسيطر عليها قواعد ووسائل وأغراض وحقائق. وكان لنشأتها وانتشارها فى كل مكان نتائج ثورية وهو نفس التأثير الذى أحدثه تقدم الرشاد. وقد حطمت البيروقراطية أبنية السلطة التى ليس لها طبيعة رشيدة. ثم يحدد فيبر أسباب وجود البيروقراطية وهو يرجعها إلى تطور اقتصاد النقود، والحاجة إلى جيوش كبيرة، وازدياد حاجة المجتمع إلى النظام والحماية والأمن، وسياسة الرعاية الاجتماعية وأخيرا وسائل الاتصال والنقل[٢٤].

وسنشير بإيجاز إلى كل عامل منها:

١ - تطور اقتصاد النقود:

لا يعتبر اقتصاد النقود السبب الوحيد لظهور البيروقراطية لأن اقتصاد المقايضة كان فى البيروقراطيات القديمة. فقد كان الموظفون يحصلون على دخول

(٢٤) Max Weber, The Theory of Social and Economic organization, op. cit.,

عينيه تحميهم من التقلبات الحادة فى قوة النقود الشرائية. كذلك عندما الغيت الامتيازات التى كان يحصل عليها الاقطاعيون أصبحت جباية الضرائب تسير بطريقة غير منتظمة، لأن هؤلاء الاقطاعيون هم الذين كانوا يجمعون الضرائب. ولذلك أعطت الدولة للموظفين حق جباية الضرائب. لكى يحصلوا على مرتباتهم، أو كانت تعطيهم قطعا من الأراضى الزراعية كى يستغلونها بأنفسهم وبذلك كان الوضع الاقتصادى للموظف يشبه الوضع الاقتصادى للمزارع، فالوظيفة هى فى الواقع مصدر للدخل، الأمر الذى جعل بعض الأفراد يحاولون شراء هذه الوظائف. وقد حدث هذا فعلا عندما وجد الاقطاعى نفسه فى حاجة إلى دخل دائم، لمواجهة نفقاته بصفة عامة ولمواجهة نفقات الحروب أو دفع الديون بصفة خاصة.

ولو أن تطور اقتصاد النقود ليس شرطا حتميا لوجود البيروقراطية الا أن الحصول على دخل دائم شرط لاستمرار البيروقراطية فى الوجود. وحيث أنه لا يمكن الحصول على هذا الدخل من الأرباح الخاصة أو من إيجار الأراضى يصبح نظام الضرائب هو الشرط الضرورى لاستمرار الإدارة البيروقراطية فى الوجود. ويقوم هذا النظام الضريبى على اقتصاد النقود كامل النمو. حتى أنه عندما كانت الحكومات البدائية تفرض نظما ضريبية، تطورت البيروقراطية بها تطورا كبيرا.

٢ - زيادة حجم الأعمال الإدارية:

تتحول الإدارة إلى إدارة بيروقراطية إذا ازداد حجم الأعمال الإدارية، ولعل المثال الكلاسيكى الذى يوضح ذلك هو مجال السياسة سواء كنا نتكلم عن الحكومة أو الحزب السياسى. ولكن ليس معنى ذلك أن ازدياد حجم الأعمال الحكومية السبب فى وجود إدارة بيروقراطية، لأن وجود الحكومة الكبيرة لم يرتبط دائما بالبناء البيروقراطى للدولة. فقد انهارت الامبراطورية الرومانية القديمة بالرغم من تزايد البيروقراطية بها وقد يرجع ذلك إلى الأعباء الضريبية الضخمة التى فرضتها الدولة التى كانت تفضل اقتصاد المقايضة.

أن التوسع فى الأعمال الإدارية يرتبط مباشرة بدرجة البيروقراطية. وكانت روما مثل انجلترا تستغنى عن البيروقراطية إلى حد ما. لأن عدد الوظائف الحكومية كان محدودا للغاية. لأن انجلترا بفضل وضعها الجغرافى بعيدة عن بقية القارة الأوربية، ولذلك كانت لا تحتاج إلى جيش كبير لحماية حدودها. والجيوش الكبيرة عادة تتكلف نفقات باهظة.

وفى بداية العصور الحديثة نشأت الحكومات المركزية فى أوربا وأصبح لها الامتيازات التى كانت لأمراء الاقطاع. وبذلك نشأت البيروقراطية ولاشك أن الحكومة الحديثة تعتمد على البيروقراطية. كذلك كلما ازداد احتكاك الدولة بالدول الأخرى، ازدادت الأعمال الإدارية بها وازدادت درجة مركزيتها. وتحولت الإدارة إلى البناء البيروقراطى.

٣ - الحاجة إلى جيوش كبيرة ثابتة:

يشير ماكس فيبر إلى أن مصر هى أقدم البلاد التى نشأت بها إدارة حكومية بيروقراطية، ويرجع ذلك إلى ضرورة تنظيم الطرق المائية العامة لزراعة الأراضى أى أن أسباب تنظيم الرى أسباب اقتصادية وفنية. وبإنشاء هذا الميكانزم نشأ المجال الثانى لأنشطة البناء البيروقراطى. ولا شك أن المجال الأول هو المجال السياسى. غير أن هذه الانشطة كانت تنظم تنظيما عسكريا. ولذلك نشأ الاتجاه نحو البيروقراطية بسبب الحاجة إلى تكوين جيوش كبيرة التى تتكلف نفقات باهظة. ومن ثم ظهرت الحاجة إلى وجود وسائل ثابته لتمويل هذه الجيوش.

٤ - ازدياد حاجة المجتمع إلى النظام والحماية والأمن:

لا شك أن ازدياد حاجة المجتمع إلى النظام والحماية والأمن أدى إلى الاتجاه نحو البيروقراطية. لقد كانت الجماعة القرابية تعمل على حماية حقوق الفرد وتكفل شعوره بالأمن، كما تتولى مسئولية مساعدته على الانتقام ولكن فى الحكومات الحديثة تحولت هذه المسئولية إلى الدولة من خلال رجال الشرطة. وبذلك تغير نوع الأعمال التى تؤديها الحكومة. وأضيف لها وظيفة جديدة وبذلك ازداد الاتجاه نحو البيروقراطية.

٥ - سياسة الرعاية الاجتماعية :

أصبحت الحكومة الحديثة تتولى مسئوليات جديدة هى الرعاية الاجتماعية أى تقديم خدمات لأفراد الدولة الواحدة. وكانت الجماعة القرابية تتولى تقديم بعض هذه الخدمات. ولكن الدولة أنشأت خدمات أخرى لم تكن موجودة من قبل. وتقوم الحكومة بتنفيذ هذه الأعمال لأسباب سياسة القوى وأما للدوافع أيديولوجية. الأمر الذى أدى إلى ازدياد الاتجاه نحو البيروقراطية.

٦ - وسائل الاتصال والنقل :

ينبغى إدارة وسائل الاتصال والنقل بطريقة عامة جماعية. ولذلك فإن وجود وسائل الاتصال والنقل يؤدى إلى ازدياد الاتجاه نحو البيروقراطية كما أن هذه الوسائل تتكلف نفقات باهظة الأمر الذى يؤدى إلى ضرورة وجود وسائل للتمويل العام لإمكان الصرف عليها. وهذا بدوره يؤدى إلى زيادة الاتجاه نحو البيروقراطية. وتؤدى وسائل الاتصال الحديثة دورا يشبه الدور الذى كانت تقوم به القنوات ووسائل تنظيم النيل فى مصر القديمة. ولا شك أن درجة تطور وسائل الاتصال شرط هام لوجود الإدارة البيروقراطية ولكنه ليس الشرط الوحيد. ونلاحظ أن الحكومة الحديثة تسيطر على جميع وسائل النقل والمواصلات والاتصال.

حاجة المجتمع إلى البيروقراطية : •

والبيروقراطية بالمعنى عند فيبر يحتاج إليها كل مجتمع حديث فكل مجتمع انتقل من أشكال التنظيم الاجتماعى البدائى (حيث تتحكم الأسرة أو الجماعة القرابية فى عملية الانتاج إلى أشكال التنظيم العصرية) «حيث تتحكم التنظيمات فى عملية الإنتاج» يحتاج إلى البيروقراطية بهذا المعنى. وفى الوقت نفسه تتعرض هذه الأشكال التنظيمية لمجموعة معينة من الأمراض مثل الروتين والجمود فى التصرفات واحلال تقديس اللوائح محل الأهداف الأساسية وتضخيم الموظف لنفسه واعتبار بقائه وصالحه هو الهدف النهائى من وجوده.

وفى هذا المجال يقول جولدنر أن من الخطأ القول أن التنظيم البيروقراطى ينمو ويتطور أو حتى يبقى على حاله لأنه وجد ذات مرة لأن مجرد وجوده ليس ضمانا لخلوده، لذلك لا يكفى إدراك العوامل التى تؤدى إلى وجود البيروقراطية ولكن يجب أيضا إدراك العوامل التى تحافظ على وجودها لذلك اهتم جولدنر بهذه العوامل عند دراسته لأنماط لبيروقراطية فى مصنع الجبس: وتبين له أن نمو هذه الأنماط يرجع إلى المكاسب والاشباعات التى تحققها أثناء وجودها ثم يقول: إن هذه ليست مسألة أكاديمية عقيمة لا تهم سوى العلوم الاجتماعية ولكنها فى الحقيقة مسألة علمية تتصل اتصالا قويا بأحدى المسائل السياسية الهامة فى الوقت الحاضر وذلك لأنها تتضمن مسألة أيديولوجية تهم العالم أجمع ويوضح ذلك بالقول أن السوفييت يصرون على إمكان تفسير البيروقراطية فى مجتمعهم على أساس نظرية « التخلف الثقافى » ويؤكدون أن الأشكال البيروقراطية عندهم ليست « إلا بقايا رأسماليه » وعادات بروجوازية فى التفكير. ولم ينجح المفكرون السوفيت تماما فى تفسير سبب استمرار هذه العادات فى التفكير فى ظل الحكم السوفيتى رغم انها عادات غير مناسبة كما لم يهتموا بدراسة الوظائف التى تؤديها البيروقراطية فى مجتمعهم، وتجاهلوا ان البيروقراطية السوفيتية قد تكون مرتبطة بمشاكل وضغوط موجودة بالمؤسسات السوفيتية - أكثر من ارتباطها بأيديولوجيات غربية. ثم إن نظرية التخلف الثقافى من الناحية الأيديولوجية، تحمى النظم السوفيتية من النقد لأنها تتضمن عدم وجود أى خطأ فى النظام، ولكن الأخطاء والمشاكل تنشأ بسبب وجود الرأسمالية التى ستختفى فى الوقت المناسب.

لذلك من الأفضل الابتعاد عن هذا الخلاف الايدولوجى والأخذ بالمفهوم الوصفى للبيروقراطية. فهى توجد وتمارس نفس الوظيفة فى المجتمعين الرأسمالى والاشتراكى على حد سواء. فكل مجتمع صناعى متقدم تكنولوچيا يحتاج إلى هذا النوع من التنظيم الإدارى بما ينطوى عليه من خصائص. فقد يتفق المجتمع الاشتراكى مع المجتمع الرأسمالى المتقدم فى درجة البيروقراطية وقد تتشابه البيروقراطية فى المجتمعين من حيث بعض ملامحها التنظيمية بقدر ما تتشابه نظم الإنتاج والعمليات التكنولوجية فى هذين المجتمعين إلا أن هذا التشابه يجب ألا يطمس فروقا جوهرية بينهما من ناحية تباين أهدافها ونظرتها ونمط سلوكها

وعلاقتها بالمجتمع. وكما يختلف النظامان اقتصاديا من حيث الملكية العامة بدلا من الملكية الخاصة ومن حيث التخطيط بدلا من تحكم السوق، واجتماعيا من حيث التركيب الطبقى برغم وجود التشابه تكنولوجيا بين النظامين. فإن هناك جوانب تماثل وجوانب تباين بين البيروقراطية فى المجتمعات الرأسمالية والبيروقراطية فى المجتمعات الاشتراكية.

حاجة الصناعة إلى البيروقراطية :

يذهب شنيدر الى أن البيروقراطية تنشأ فى أى نمط من أنماط التنظيمات الاجتماعية الكبيرة مثل البنوك والمستشفيات والمدارس والسجون وغيرها.

وينطبق هذا القول على الصناعة أيضا. فقد حدث التوسع الصناعى لتحقيق الكفاية الانتاجية. ولاستخدام مصادر القوى المركزية لتحريك الآلات وللاستفادة من الأرباح التى تحققها المشروعات الكبيرة ذات الحجم الاقتصادى غير أنه كلما ازداد حجم الوحدات الإنتاجية ازدادت أعباء الإدارة فى الحصول على المواد الخام واستخدام وتدريب عدد كبير من المديرين والخبراء والعمال، كما تزداد ضرورة التنسيق بين مناشط عدد كبير من الأفراد الذين تضمهم الوحدة الإنتاجية. إلى جانب توفير كميات ضخمة من المنتجات النهائية التى تحتاج اليها الأسواق المحلية أو العالمية. ويتطلب ذلك عددا كبيرا من الخبراء المدربين إلى جانب التخطيط والإشراف المركزى، والاتصال الجيد بين الأجزاء المختلفة التى يتكون منها التنظيم. وللبيروقراطية مزايا متعددة فى كل مجال من هذه المجالات : فهى تؤدى إلى وجود وظائف متخصصة، وإشراف مركزى دقيق فضلا عن الوسائل الكفيلة باستتباب النظام العام ووسائل الاتصال. وكل هذه المزايا لها أهميتها البالغة للصناعة حتى أنه لا يمكن إنشاء المصانع الكبيرة إلا داخل إطار بيروقراطى وسنتناول كل ناحية من هذه النواحى الأربع :

١ - أن زيادة التخصص وتقسيم العمل فى الصناعة، أدى إلى زيادة حاجة الصناعة إلى البيروقراطية، لأن البيروقراطية تساعد على وجود نظام معين للتخصص، فهى توجد وظائف أو تخصصات منفصلة عن بعضها انفصالا دقيقا.

ثم إنها تحتم انفصال الدور الذى يؤديه الفرد فى الصناعة عن كل الأدوار الأخرى غير المرتبطة بها، وهذا يتفق مع حاجات الصناعة، لأن التخصص فى الصناعة يتطلب أن يكرس المرء جهده وتفكيره فى العمل المنوط به ويتجنب الأدوار الأخرى مثل دوره كأب أو كزوج أو كعضو فى ناد أو جمعية خيرية لأن هذا يتعارض مع أهداف الصناعة، كذلك توصف الوظائف البيروقراطية فى ضوء القواعد والتعليمات التى تحدد كمية ونوع العمل، وهذا يتفق مع نظام التخصص وتقسيم العمل فى الصناعة، كما يتوقف الانتاج الصناعى كبر الحجم على استخدام الخبرة والمعرفة الفنية فى العمل المتخصص فالقدرة على توفير المعرفة التكنولوجية المتخصصة فى عمل معين، عامل آخر فى تفوق النظام الصناعى على غيره من نظم الانتاج الأخرى. ولأن البيروقراطية تنظيم اجتماعى رشيد، فإنها تساعد على تكريس الاتجاهات المناسبة عند الأفراد لاستخدام المعرفة والأساليب الفنية الرشيدة فيما يقومون به من أعمال ولأن البيروقراطية تنقسم إلى وظائف لذلك تتطلب من الذين يشغلون هذه الوظائف أن يكرسوا كل وقتهم وانتباههم فى أدائها ولا شك أن هذا يؤدى إلى أن يصبح الموظف خبيرا فى وظيفته وينطبق هذا على العالم فى المعمل كما ينطبق على العامل فى المصنع. فالبيروقراطية إذن هى الموطن الطبيعى للخبير.

٢ - كذلك أدى تطور تكنولوجيا الآلات إلى نشأة التنظيم الاجتماعى البيروقراطى لأن الميكنة زادت من التخصص وتقسيم العمل، وبذلك زادت حاجة الصناعة إلى البيروقراطية، كما تتطلب الميكنة تنسيق المناشط الانسانية التى يقوم بها عدد كبير من الأفراد داخل المصنع مع توفير قدر ثابت من المواد الخام حتى لا تتعطل الآلات إلى جانب التكامل بين الأعمال المختلفة التى تقوم بها الآلات، حتى يسير العمل بطريقة هادئة خالية من الاضطرابات، كما يجب أن تكون المنتجات النهائية منمطة. ومثل هذا التنسيق لا يتطلب التخطيط الدقيق الرشيد فحسب، بل وأيضا نظاما وانضباطا قويا، وكلاهما لا يمكن تحقيقة إلا فى تنظيم بيروقراطى. كذلك تتيح البيروقراطية الفرصة لقيام تنظيم إنتاجى يتسم بالكفاءة عن طريق تقسيم المصنع إلى إدارات مختلفة مثل إدارة الإنتاج، وإدارة المراقبة والتفتيش. ومن ناحية أخرى فإن تنسيق وتنظيم المناشط التى يقوم بها العمال لكى

تكون كمية العمل تبعا للقدر المطلوب، ولكى يكون نوع العمل تبعا للمواصفات المحددة، إنما يحتاج إلى سلسلة من الأوامر والنظام الدقيق ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بالتنظيم البيروقراطى. وأخيرا فإن البيروقراطية هى الوحيدة القادرة على التوافق مع التقسيم الدقيق للأعمال الميكانيكية، مع تحديد الأدوار تحديدًا دقيقا، لأن كلا من عمل الآلة والتنظيم البيروقراطى يمكن تقسيمه إلى ما لا نهاية، وعلى ذلك فإن عصر الآلة هو أيضا عصر البيروقراطية.

٣ - والارتباط بين الصناعة والبيروقراطية قائم أيضا على أساس حاجة الصناعة إلى التخطيط الطويل المدى لمواجهة المستقبل، لكى نستطيع الحصول على كميات كافية من المواد الخام، ولكى تستطيع استخدام العمال الذين لهم المهارات التى تحتاج إليها، حتى لا تتعطل الآلات والمصانع. كما تحتاج الصناعة أيضا إلى التخطيط للقيام بأبحاث عن منتجات جديدة وحتى تتمكن من تجميع رؤوس الأموال واستثمارها بحكمة، وحتى يمكن دفع المرتبات والأجور. ولكن نجاح التخطيط الطويل المدى يتوقف على وجود نمط من التنظيم الاجتماعى البيروقراطى، حتى يمكن التحكم فى أفعال الناس كما يمكن التنبؤ بها. وبذلك لا تواجه الإدارة أية عقبات فى استخدام المواد الخام والآلات، لأنه فى هذا النوع من التنظيم لا يستطيع الإنسان إحداث أى اضطرابات فى التخطيط.

٤ - واخيرا تحتاج الصناعة إلى البيروقراطية لأنها تضع وسائل لخلق نظام مستمر دقيق يطبق على العاملين بها فى كل المستويات لأن حاجة الصناعة إلى تنسيق الأعمال المختلفة وحاجتها لكى يتوافق النشاط الإنسانى مع روتين الآلة. وحاجتها إلى التخطيط طويل الأجل، كل هذه النواحى تستلزم إشرافا دقيقا على العمل، كما يستلزم طاعة الأوامر طاعة عمياء، وكذا كبت الكثير من الدوافع الإنسانية الغريزية وتستطيع البيروقراطية تحقيق كل هذه الأمور بوسائل مختلفة. بأن تجعل كلا من العامل والموظف، منعزلا عن ملكية المواد الخام والآلات وغيرها من الامكانيات... وهذا معناه أنهما يعتمدان على البيروقراطية من الناحية الاقتصادية ثم أن البيروقراطية تحدد لكل وظيفة مهمة محددة، وتضع التعليمات أو القواعد الدقيقة لكيفية أداء هذه المهمة، بمعنى أنه يمكن تحديد كمية ونوع أداء

كل عامل أو موظف تحديدًا واضحا. ومن ثم يمكن إثابته أو عقابه بكل دقة. ولذا تتميز البيروقراطية بوجود خطوط واضحة للسلطة، أى أنها تحدد المسئولية عن كل عمل بدقة، أى أنها تحدد الشخص المسئول عن الفشل أو النجاح فى أداء العمل ثم تعاقبه أو تثنيه. وبذلك يمكن القول أن البيروقراطية تشبع حاجات الصناعة أكثر من أى نمط آخر من أنماط التنظيم الاجتماعى.

نقد نظرية فيبر:

بدأت معظم دراسات الخصائص الصورية البنائية للمنظمات خلال الحقبات القليلة الماضية بماكس فيبر، وترجع أهميته إلى أنه أجرى أول محاولة لوضع مقولات تستخدم فى التحليل التنظيمى(٢٥).

وتركزت اهتمامات فيبر الرئيسية فى دراسة المنظمات من أجل بعض الأهداف المحددة وهى تتمثل فى:

١ - تحديد خصائص الكيان الذى يطلق عليه البيروقراطية.

٢ - وصف نموه وأسبابه.

٣ - عزل التغير الاجتماعى المصاحب لهذا النمو.

٤ - الكشف عن أثر التنظيم البيروقراطى فى تحقيق الأهداف البيروقراطية بصفة عامة وأهداف السلطة السياسية بصفة خاصة، ويتميز فيبر عن غيره من العلماء المهتمين بدراسة البيروقراطية باهتمامه بتلك الناحية الأخيرة.

وقد حاول فيبران يوضح إلى أى مدى يكون التنظيم البيروقراطى حلا رشيدًا لتعقيدات المشاكل العصرية، وهو يريد بصفة خاصة توضيح الطرق التى يسلكها التنظيم البيروقراطى كى يتغلب على مشكلة اتخاذ القرارات عن طريق التخصص وتقسيم العمل وغيرها.

ويتضح من ذلك أن فيبر يبدو أنه على اتفاق مع ارفيك وجوليك وغيرهما أكثر من اتفاقه مع هؤلاء الذين يعتبرون أنفسهم من أتباعه، صحيح أن فيبر

---

(٢٥) Blau, op. cit., P. 23

ابتعد كثيرا عن نموذج الآلة، فقد حلل بصفة خاصة وبشيء من التفصيل العلاقة بين الموظف ووظيفته ولكنه يدرك بصفة عامة أن البيروقراطية أداة لاستخدام المهارات المتخصصة ولا يهتم أبدا بطابع الجسم العضوى البشرى.

كان هناك ثمة تقارب بين سان سيمون وفيبر من ناحية آرائهما عن طبيعة التنظيمات العصرية، ومن ناحية الاهتمام بالدور البارز الذى يؤديه الرشاد والعلم والخبراء الفنيون فيها. كما أدرك كل منهما تأثير المنظمات الحديثة فى خصائص المجتمع الحديث ككل.

ورغم أوجه الشبه بين هذين العالمين، فهناك اختلافات هامة بينهما فقد رأى سان سيمون أن التنظيم العصرى قوة تحريرية أى قوة تخلص الأفراد من سيطرة التقاليد وتحكمها فيهم كما تزيد من كفايتهم الإنتاجية. وقد اعترف فيبر فعلاً بكفاية البيروقراطية، ولكنه كان يخاف منها فى نفس الوقت، فقد كان يخشى أن تقضى على شخصية الفرد وتخضعه لنوع من الحكم يقضى على إنسانيته، كما أدرك فيبر إدراكًا واضحًا بخلاف سان سيمون والوضعيين الأوائل أن التنظيم الحديث لا يمكن أن يعتمد على العلم والتكنولوجيا وحدهما. لقد وافق فعلاً على أن البيروقراطية صورة من الإدارة القائمة على المعرفة والخبرة، ولكنه أصر على أن السلطة فى التنظيم البيروقراطى تعتمد إلى حد ما على عناصر أخرى غير رشيدة. والبيروقراطية - إلى جانب ذلك - تتطلب درجة من الطاعة كهدف فى حد ذاته، فالطاعة للرئيس ليست بسبب معرفته الفنية فحسب، بل وأيضًا بسبب الوظيفة التى يشغلها.

ومعنى هذا أن البيروقراطية عند فيبر قائمة على أساسين : أساس رشيد والآخر غير رشيد. ولكنه لم يهتم بهذين الجانبين اهتمامًا متساويًا. فقد اهتم فحسب بالخصائص المميزة للتنظيم العصرى التى استمدها من استخدام مفهوم النمط المثالى، وأهمل السلطة البيروقراطية القائمة على الاعتبارات غير الرشيدة، ولذلك درس البيروقراطية باعتبارها صورة من الإدارة القائمة على التخطيط والرشاد، ولم يواصل اهتمام كونت بالميكانزمات التلقائية فى الجماعات.

ولو أن فيبر يميز بين السلطة القائمة على الاستناد إلى الوظيفة والسلطة القائمة على الخبرة، إلا أنه لم يهتم بهذا التمييز الاهتمام الكافى من الناحية النظرية.

ولا شك أن هذا التمييز يكشف عن براعة فيبر فى الملاحظة لأن البيروقراطية الحديثة تتميز فعلاً بهذين النمطين من السلطة[٢٦].

وعلى أى حال لقد أدرك فيبر - أكثر مما أدرك غيره - أن البيروقراطية والتنظيمات الكبيرة الضخمة هى الظواهر الأساسية فى الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعصرية، ولا يفوقه أحد فى الاعجاب بالرشاد الروتينى والصفات اللاشخصية والمستوى العالى من الخبرة التى يتوافر فى تلك الأبنية.

ولكن الغموض والكلمات العاطفية يحيط بكثير من عباراته، وهناك فريقان من العلماء وجهوا عدة انتقادات إليه :

الفريق الأول درس التنظيمات من ناحية خصائصها البيروقراطية ووضع أنماطًا مثالية أخرى لا تتفق مع «النمط المثالى» عند فيبر ومن أهم هؤلاء العلماء جولدنر وكروبير وجيرث Gerth الذين اهتموا أساسًا بمنظمات العمل.

أما الفريق الآخر فاهتم بمقارنة وظيفة التنظيم بوصف فيبر للبيروقراطية وأشار إلى أن صيغته غير كاملة وغير مناسبة ومن أشهر هؤلاء العلماء بلاو وميرتون، وبندكس.

---

(٢٦) Merton, Sociology Today, op. cit. pp. 401-403.

المراجع

1. Gouldner, A.; patterns of Industrial Bureaucracy, Gilencoe, In 1954.

2. Merton, R. Sociology Today, Free Press, New York, 1954.

3. Max Weber, The theory of Social and Economic organization. (Translated) Free press, 1944.

4. Herbert A. Simon, Administrative Behaviour (2 d ed), New York, 1954.

5. Blau, P.; Bureaucracy in Modern Society, New York, 1956.

6. —, Dynamics of Bureaucracy, New York, 1955.

7. Grozier, M.; The Bureaucratic phenomenon, Chicago, 1967.

8. Thompson J. and McEwen, W. organizational Goals and Environment, Goal setting as Interaction process, New York.

9. Etzioni, A.; A comparative Analysis of complex organization, New York, 1961.

10. Merton, R. et al, Reader in Bureaucracy Free ress, New York, 1952.

الفصل الرابع

مشكلة التعاقب فى البيروقراطية

اهتم فيبر بمشكلة التعاقب اهتمامًا كبيرًا، ففى نظرية التغير التاريخى، ناقش مسألة تعاقب أساليب السلطة الكارزمية والبيروقراطية أو التقليدية، وذهب إلى أن التعاقب يسير فى درات متقلبة، غير أنه يتجه - على أية حال - إلى زيادة ترشيد الفعل الاجتماعى.

فالسلطة الكارزمية تشير إلى أن الرعايا أو الأتباع يتقبلون قائدهم أو رئيسهم لما يتمتع به من صفات شخصية فريدة، غير أن هذا التقبل يشوه عملية الترشيد، خاصة عندما يتبين لهذه الحركة الكارزمية أن الروتين لا يناسبها ومن ثم تعادى إجراءات العمل. لذلك فهى مغتربة عن النظم الاقتصادية والعائلية، الأمر الذى يجعل السلطة الكارزمية سريعة الزوال إلى أقصى حد، ولا شك أن عدم استقرار الحركة الكارزمية يؤدى إلى عدم شعور الأتباع بالأمن وخاصة عندما يسعون إلى حماية مصالحهم، ويصل هذا القلق إلى ذروته بسبب مشكلة التعاقب.

ويشير فيبر إلى أن الاساليب التى يلجأ إليها الاتباع فى تحديد خلف لقائدهم الكارزمى تؤدى إلى التنميط Routinization فسبب اعتماد الحركة الكارزمية على الموقف الاقتصادى أساسًا تتحول إلى الاتجاه التقليدى أو البيروقراطى. وفى ضوء ذلك يرى فيبر أن ظاهرة التعاقب هى الرابطة الأساسية التى تربط القيادة الكارزمية بالقيادة الأولى التى تأتى بعدها سواء أكانت تقليدية أم بيروقراطية. فالتعاقب هو المفهوم الأساسى الذى يربط بين أسلوبين من أساليب السلطة[1].

(١) Weber, M. The theory of social and economic organization, Handersona and parsons, T. (trans. eds) III, Free press, 1974.

ويرى جولدنر أنه على الرغم من أن فيبر أوضح الدور الاستراتيجى للمفهوم إلا أنه لم ينجح تمامًا فى رسم صورة متسقة لمضمونه ووظيفته. فلم يوضح الطريقة التى يؤدى بها التعاقب إلى السلطة البيروقراطية فى حالة، وإلى السلطة التقليدية فى حالة أخرى.

غير أن بعض العلماء الاجتماعيين اهتموا بمشاكل التعاقب فى البيروقراطية، فقد ناقش أرنولد بريخت Arnold Brecht ومارشال ديموك Marchall Dimock مشكلة « الاحتجاج البيروقراطى » أى مقاومة الأفراد لسياسات رئيسهم وبخاصة عندما يكون جديدًا فى منصبه. وقد أرجع ديموك هذا الصراع إلى الاتصال غير الكامل بين الخلف (أى المدير أو الرئيس الجديد)، والأفراد القدامى الذين ينتمون للتنظيم من زمن، لأن هؤلاء الأفراد خلال سنوات ارتباطهم واتصالهم، وضعوا بعض التصورات التى يعبرون عنها بطريقة ملتوية غير واضحة يجهلها رئيسهم الجديد. لكن ديموك لم يوضح السبب فى وجود هذا الاتصال غير الكامل (بين الرئيس الجديد والاتباع) بصفة عامة، كما يوضح النظم الاجتماعية التى تشكله بصفة خاصة. كما لاحظ أن الخلف يهتم فى المحل الأول بإحداث التغيير فى التنظيم البيروقراطى، دون أن يوضح الظروف التى توجد هذا الاتجاه.

ويذهب جولدنر إلى أنه لا توجد دراسة تجريبية عن عملية التعاقب والظواهر المصاحبة لها غير تلك الدراسة التى أجراها هو فى مصنع للجبس يقع بالقرب من بافلو فى ولاية نيويورك. ثم يشير إلى أن الغرض من الملاحظات التى جمعها فى ذلك المصنع تتمثل فى :

١ - الإشارة إلى بعض الفروض عن العلاقات المتبادلة بين التعاقب والظواهر الأخرى.

٢ - تحديد الخطوط العريضة للسياق النظرى Theoretical Context الذى يناسب ظاهرة الاستبدالات الاستراتيجية.

٣ - وتوضيح الفائدة المحتملة من استخدام مفهوم التعاقب فى دراسة التنظيم.

وعندما بدأت الدراسة، لاحظ جولدنر أن الأفراد فى المصنع يهتمون بأمرين لا ثالث لهما، الأول : ازدياد درجة التحول إلى البيروقراطية. والثانى وجود سلسلة من الاستبدالات بين رؤساء العمال والمشرفين. ومن بين الشواهد الدالة على زيادة التحول إلى البيروقراطية، ازدياد الانفصال بين ملكية الشركة من ناحية، وملكية العمال من الناحية الأخرى، فقد بدأت الشركة تتحكم بكل صراحة وشدة فى كل ما تمتلكه من الآلات والمواد الخام والمنتجات النهائية، ومنعت العمال من استخدامها فى النواحى الشخصية، ويرجع هذا التحول إلى أن المدير السابق كان واعيًا بالمجتمع المحلى الذى يعمل فيه، كما كان أحد قادته غير الرسميين، ولم يحصل إلا على قدر ضئيل من التعليم. ولذلك كان يكره الأعمال المكتبية. ثم حل محله مدير جديد من خريجى الجامعة، له وعى بالشركة واهتمام بالأوامر والتعليمات. ولذلك طلب من المشرفين تقديم عدد أكبر من التقارير، كما أعلن عددًا من التنبيهات تستهدف تحقيق استيعاب النظام فى المصنع. نفذ بكل صرامة وشدة كل الأوامر التى تقضى بعدم الغياب، كما حدد أساليب جديدة بعقاب من يخالف التعليمات، ثم زاد عدد المشرفين وقسمهم إلى جماعتين : جماعة تعرف الطريقة التى ينبغى أن يؤدى بها العمل وتوجه العمال إلى أداء العمل بهذه الطريقة. وجماعة أخرى تعرف طريقة أداء العمل، وتقوم بالعمل الذى يعجز العمال عن أدائه. وقد ترتب على كل هذه الإجراءات أن بدأ يسود المصنع جو لا شخصى من الأبنية البيروقراطية[٢].

ولما كانت كل هذه الابتكارات بدأت بعد مجىء المدير الجديد لذلك كان معامل الارتباط قويًا بين التعاقب وتبلور الاتجاهات البيروقراطية، كما بدأ ذلك المدير ينقل بعض القدامى من المشرفين ورؤساء العمال وإحلال آخرين محلهم. كما أنشأ بعض الوظائف الجديدة لرؤساء العمال ورقى بعض العمال إليها. وهذا التغير السريع فى المشرفين كان أمرًا غير عادىّ فى المصنع، أطلق عليه جولدنر «الاستبدال الاستراتيجى». ويوضح ذلك أن الخلف أو المدير الجديد أدى إلى زيادة التحول إلى البيروقراطية من ناحية، كما أدى إلى الاستبدال الاستراتيجى من

(٢) Gouldner, A. patterns of Industrial Bureaucracy, Gilencoe, In, 1954.

الناحية الأخرى. ويرى جولدنر أن ذلك يرجع إلى سببين : أولهما - الإطار المرجعى للخلف وتصوراته المتوقعة، وثانيهما - السمات الموضوعية للمصنع.

٤ - يتكون الإطار المرجعى للخلف من عدة عناصر، يرتبط العنصر الأول بظروف تعيينه فى هذا المنصب. إذ رأت إدارة الشركة أن المدير القديم قد تقدمت به السن حتى أنه لا يرجى إصلاحه، وأنه لابد من إحلال آخر محله. ولذلك اختارت أحد موظفيها وجعلته مديرًا لذلك المصنع. وقام موظفو المكتب الرئيسى بالشركة بتوضيح عيوب المدير القديم، وطلبوا منه ضرورة تحسين معدلات الإنتاج، ولذلك يشعر المدير الجديد بالعرفان بالجميل نحوهم لأنهم السبب فى ترقيته إلى هذه الوظيفة الجديدة، وأخذ فى اعتباره كل النصائح التى قدموها له. ولذلك كان حساسًا للمعايير اللاشخصية الشاملة التى قد يستخدمها رؤساؤه فى الحكم على أدائه للعمل وهو يدرك أنهم سيراقبونه ويلاحظون طريقة أدائه للعمل الجديد المنوط به. كما يدرك قبل أى شيء آخر، ضرورة التعبير عن شكره لهم وعرفانه بالجميل نحوهم. ولذلك كان قلقًا وحريصًا كل الحرص على أن يكون مديرًا ناجحًا فى نظرهم. وقد رأى أن الطريق الذى يؤدى إلى ذلك هو اتباع الخطوط التنظيمية الرسمية وتجنب الاعتبارات الشخصية التى كان يوليها سلفه المزيد من عنايته واهتمامه.

أما العنصر الآخر الذى يتضمنه الإطار المرجعى، هو أن للمدير الجديد أصدقاء ساعدوه فى الحصول على هذه الترقية والصعود إلى أعلى السلم الاقتصادى بالشركة، ولذلك يتوقع منه هؤلاء الأصدقاء أن يرد لهم ما سبق أن قدموه له من خدمات. ولذلك إذا تهرب من التزاماته القديمة نحوهم فإن الأمور تسوء لأنه يستطيع فعلاً - أكثر من أى وقت مضى - الوفاء بهذه الالتزامات. وقد يكون هذا الوفاء. من ناحية أخرى - وسيلة للاحتفاظ بالأفراد الذين قد يساعدونه على أداء رسالته. تلك الرسالة التى تتمثل فى تحقيق الأهداف اللاشخصية التى يسعى إليها. وهذا الأمر بالذات لا يثير صراعًا بين القيم. بمعنى أنه لا يوجد صراع بين التزامات دوره القديم والتزامات دوره الجديد والمعايير التى تحكم كل فئة من هذه الالتزامات.

وقبل أن يصل المدير الجديد إلى المصنع عـرف الأشـياء الـتى تحتـاج إلى إصلاح، ولذلك وضع الإجراءات والسياسات الـكفيلة بـأ داث التغيـيرات المطلوبة. وكان يرى ضرورة الاهتمام بمعايير الـكفاية الانتـاجية، وهـى فى الـواقع معايير رشيدة ومجردة. ويتضح من ذلك أن قدراته التنفيذية وكذلك منظوره يخلـو نسبيًا من الاعتبارات غير الرشيدة، ولو أنه كان مرتبطًا فى نفس الـوقت بـروابط الصداقة والتضامن غي الرسمى مع بعض الأفراد فى المصنع.

٥ - والمصنع كأى تنظيم اجتماعى يعكس توفيقًا بـين التنـظيم الـرسمى مـن ناحية، والتنظيم غير الرسمى من الناحية الأخرى، فقـد وجـد المديـر الجـديد أن العمال يستعيرون بعض الأدوات مـن المصـنع كى يسـتخدموها فى أغـراضهم الشخصية، كما كانوا يحصلون على بعض المواد الخام إن لم تكن المنتجات النهائية كى يستعملوها فى بيوتهم وورشهم ومزارعهم الخاصة. كما لاحظ أيضًا أن بعض العمال يفضلون الحضور مبكرًا إلى المصـنع كى يحصـلوا على أجـر إضـافى، أو الانصراف مبكرًا، لأغراض خاصة بهم، وإلى جانب ذلك لاحظ أن عمال المنجم بالذات لا يتواءمون مع المعايير البروتستانتية المتعلقـة بـالعمل المنتـظم، لأنهـم يعتقدون أن الغياب بعض الوقت من بين الأمتيازات التقليـدية الـتى اكتسـبوها، التى تدل على أنهم رؤساء أنفسهم.

ولذلك رأى ضرورة إحداث بعض التغييرات حتى تزداد الـكفاية الإنتـاجية، فألقى مسئولية انخفاض الكفاية الانتاجية على المشرفين القدامى الأمر الـذى جعلـه يواجه أول مقاومة شديدة، وهى ترجع إلى أن المديـر السـابق يـأخذ على عـاتقه الوفاء بتراث من الوعود والالتزامات نحو المشرفين القـدامى أو نحـو جمـاعته غـير الرسمية. فالمشرفون فى وضع قوى وقادرون على تعبئة العواطف ضده أو استـخدام بعض الأساليب لتعويض جهوده إذا لم يف بالتزاماته « المتوارثة ». وكان المشرفـون القدامى لا يعتبرون المدير الجديد خليفة شرعيًا، لأن الخليفة الشرعـى فى نـظرهم هو واحد منهم، وليس هذا الشخص الغريب الـذى أتى مـن مصـنع آخـر، ثم ازداد ضيقهم عندما تبين لهم إنه لم يدرك وصفهم الممتاز، ولذلك عندما أصـدر إجراءات زيادة الكفاية الإنتاجية قاوموها وتـكاتف معهـم العمال العـاديون لأنهـم

خسروا المزايا التى كانوا يتمتعون بها من قبل، كما أن زيادة الكفاية الإنتاجية تعنى فى رأيهم زيادة الجهد الذى يبذلونه دون أن يحصلوا على مقابل لذلك. وهذا فى رأيهم هو الظلم بعينه كما كانوا - مثل المشرفين - يشكون فى شرعية المدير الجديد.

إن الطريقة التى يحصل بها المدير على وظيفته معيار من معايير الشرعية، وتتمثل هذه الطريقة فى أن يكون المدير من بين صفوف العاملين، كما قد يتكون المعيار من الطريقة التى يمارس بها المدير سلطته. فإذا اعترف بالحقوق التقليدية للعمال ولم يتصرف كرئيس، فقد يرى العمال إن سلطته شرعية ولكنه أسرع إلى اعتبار الحقوق التقليدية للعمال من معوقات الكفاية الإنتاجية. كما كان ينتظر الأوامر من المركز الرئيسى للشركة، الأمر الذى أدى إلى شعور العمال بالضيق، لأنهم يعتبرون أن المدير مثل صاحب العمل، ينبغى أن يتصرف كما يشاء دون أن ينتظر أمرًا من أحد، ويوضح كل ذلك أن المدير الجديد واجه مشكلتين متصلتين ببعضهما الأولى - طريقة تنفيذ أهداف الكفاية الإنتاجية التى وصفها بنفسه، والثانية - طريقة القضاء على مقاومة العمال والمشرفين للخطط التى وضعها كشرط ضرورى لحل المشكلة الأولى، كما أنه واجه مشكلة ثالثة تتمثل فى شعوره بالقلق لأنه نال الترقية على أساس الاختيار وليس على أساس الأقدمية. ثم ازدادت المشكلة حدة بسبب المقاومة التى واجهها واتبع فى حسمها أسلوبين رئيسيين، أما الأول فهو التضامن غير الرسمى، وأما الثانى، فهو التنميط اللاشخصى أو التغيرات الأخرى فى التنظيم الرسمى.

٥ - وقد حاول المدير الجديد حسم تلك المشكلة بالتحول إلى البيروقراطية من ناحية والإستبدال الإستراتيجى من الناحية الأخرى. فبدأ بإثارة التضامن غير الرسمى أو العاطفة الجماعية، أى أنه استخدم أسلوب المجتمع المحلى Gemen فتحدث مع العمال والمشرفين وهنأهم فى أعياد الميلاد وما شابه ذلك من اللمسات الشخصية. ولكن هذا الأسلوب لا يكفى وحده لتحقيق غايات وعواطف الإدارة من ناحية، وغايات وعواطف العمال من الناحية الأخرى، إذ تهتم الإدارة أساسًا بتحقيق معدلات الإنتاج وخفض تكاليفه، ولكن العمال أقل إهتمامًا بذلك.

ولذلك من العسير دعم التضامن غير الرسمى بين العمال والإدارة لتحقيق غايات يراها أعضاء كل جماعة بطريقة مختلفة. أما الأمر الثانى الذى لابد من أن يتوافر ليكون المدير حكيماً وناجحًا فهو وجوب معرفة شبكة العلاقات غير الرسمية القائمة بين أفراد المصنع وعواطفهم التى يعبرون عنها، ولكنه كان يجهلها ومعنى هذا كله أن ذلك الأسلوب لا يناسبه. ولذلك اضطر إلى الاستعانة بالأساليب اللاشخصية والضوابط الرسمية والاستبدالات الاستراتيجية لأنها تناسب دوره. ولاشك أن مشاكل التعاقب جعلت المدير يتعلم الأساليب البيروقراطية ويستخدمها كى يستمر فى وظيفته، الأمر الذى يوضح أن التحول إلى البيروقراطية وظيفى لدرجة التعاقب المرتفعة.

ولكنه لم يبدأ فى تنفيذ الاستبدالات الاستراتيجية، إلا بعد أن كون جماعة غير رسمية جديدة تتلاءم مع حاجاته وتساند مركزه، لكى ينقل عن طريقها أوامره إلى باقى أجزاء المصنع. ويتضح لنا من ذلك أنه مهما كان نمط البناء البيروقراطى الذى يشكله المدير الجديد، فإن أوامره الرسمية تحتاج إلى سند أو دعامة من إطار مكون من القيم غير الرشيدة. فقد شعر المشرفون الجدد بفضل المدير الجديد عليهم، فأقاموا معه روابط غير رسمية. وقد يعتمد عليها فى تحقيق أهدافه، ومعنى ذلك أن تغيير الأفراد الذين يشغلون الأوضاع الرسمية، إلى جانب الاستبدالات الاستراتيجية كلها تؤثر فى التنظيم غير الرسمى وتجعله وظيفيًا للمدير الجديد.

إن الولاء الشخصى نحو الذين فى يدهم السلطة قد يعوق انتقال السلطة، ولذلك كان ولاء العمال للأوامر والتعليمات وظيفيًا لانتقال السلطة.

ثم يشير جولدنر إلى أن معدل التعاقب هو بعد آخر من أبعاد ظاهرة التعاقب، وعند مقارنة المجتمع الحديث بالمجتمعات الأخرى السابقة عليه، يبدو أن معدلات التعاقب مرتفعة فى المصنع الحديث. ولقوة الظاهرة شرطان نظاميان:

أولهما: استمرار التنظيمات فى الوجود حتى بعد إنتهاء حياة مؤسسيها.

أما الثانى: هو الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج.

وفى هذا الموقف تصبح السلطة كالسلعة Commodity تنتقل من يد إلى يد فى بعض الظروف العامة.

وإذا كان من الواجب انتقال السلطة كثيرًا، فإن الولاء للمديرين يعوق ذلك الانتقال، ولذلك يصبح الولاء للأوامر والتعليمات وظيفيًّا لانتقال السلطة. ومعنى هذا أن التحول إلى البيروقراطية وظيفى لدرجة التعاقب العالية المحددة نظاميًّا، فى حين أن درجة التعاقب المرتفعة تعمل كميكانيزم انتخابى لغربلة أسلوب التنظيم البيروقراطى. (٣)

ثم يذهب جولدنر فى ختام دراسته إلى أن السلطة «كأداة» تشد الانتباه إلى بعض الديناميات المميزة لبعض الصور العصرية من الضبط الاجتماعى. فى المجتمعات الرأسمالية الصناعية العصرية، تعتبر الملكية الأساس لاكتساب السلطة والمكانة والنفوذ والقوة. ويترتب على ذلك أن صاحب المصنع يفضل حيازته لنوع معين من الملكية يكون له فى نفس الوقت سلطة على موظفيه وعماله. ومعنى هذا أن السلطة تصاحب ملكية وسائل الإنتاج. وطالما أن ملكية وسائل الإنتاج تباع وتشترى فى السوق وكذلك الحال يكون بالنسبة للسلطة. وطالما أن صور الملكية الحديثة يتمايز بعضها عن بعض من ناحية بيعها أو شرائها فى السوق، فكذلك الحال يكون بالنسبة للصور الحديثة من الضبط الاجتماعى بما فيها السلطة. ويتضح لنا من ذلك أن الشرط النظامى الآخر لارتفاع معدل التعاقب فى الاقتصاد هو السوق بالنسبة لملكية وسائل الإنتاج. وإذا ترجمنا مشكلة التعاقب إلى مصطلحات اقتصادية هى «دوران العمل» بين الأفراد الاستراتيجيين Startegic personnel تنشأ شروط نظامية أخرى لمعدل التعاقب المرتفع هو سوق العمل الحر. وقد لاحظ جولدنر أن معدل دوران العمل المرتفع - أى التعاقب المرتفع - فى أى مستوى. قد يشوه انساق الجماعات غير الرسمية، ويسىء إلى الإجماع غير الرشيد ويعوق التكامل بين العامل وعمله.

ليس التعاقب أو دوران العمل وحده يشوه Disrupt التنظيم غير الرسمى

(٣) Gouldner, A. Metaphysical pathos and the theory of Bureacracy, Am, poli, Sci, Rev.; vol. 4 a, 1955.

والإجماع، فهناك مصادر أخرى هامة لسوء التنظيم، من بينها النزاع على المنزلة الاجتماعية. وإننا لا نستطيع أن نجزم بأن النتائج التى توصلنا إليها لابد أن تنطبق على مجالات تنظيمية Institutional أخرى كالأحزاب السياسية والتنظيم الحكومى. وعلى أية حال فقد ثبت نفعها فى دراسة التدرجات المتباينة من التحول البيروقراطى الواضحة فى الحزبين الديمقراطى والجمهورى من جانب والأحزاب الراديكالية الصغيرة من جانب آخر.

ويشير كولدنر فى ختام مقاله أنه لم يقصد عرض نظرية منظمة مطردة Systematic عن البيروقراطية، فكل ما أشار إليه أن ارتفاع معدل التعاقب هو أحد الميكانيزمات وطبيعى لتطور التنظيم البيروقراطى. وأنه يستحق المزيد من التأكيد طالما أن الجماعات بها صور من التدرج، ولذلك لا نستطيع الافتراض بأن كل الأفراد أو كل الأوضاع فى نسبة التدرج تمارس قدرًا متساويًا من التأثير على القرارات التى ينشأ عنها التحول البيروقراطى كنتيجة مخططة أو غير متوقعة. أن على المدير أن يبادر بالسلوك البيروقراطى أو يقبله هو أو رؤساؤه.

وما حاول أن يعرضه فى هذا المجال، هو تحليل بعض الضغوط الناشئة نظاميًا التى تتجمع وتتركز على وتأتلف مع أوضاع صناعية إستراتيجية محددة.

الفصل الخامس

صنع القرار
دراسة فى سيسولوچيا الإدارة

يعتبر موضوع صنع القرار واتخاذه من الموضوعات ذات الأهمية الكبرى التى شغلت بال العلماء الاجتماعيين وبخاصة المشتغلين منهم بعلم الاجتماع أو الإدارة أو النفس أو السياسة. وتنطلق الأهمية من أمرين أساسيين: أمر أكاديمى وأمر مجتمعى ويتمثل الأمر «الأكاديمى» فى افتقار الدراسات الاجتماعية بصفة عامة إلى دراسات معمقة ومفصلة عن مثل هذا الموضوع، كما يتمثل الأمر المجتمعى فى أهمية هذا اللون من المجتمعات بالنسبة للقائمين على أمر المجتمعات مخططين أو منفذين مع تسابق المجتمعات خاصة النامية منها فى الدخول فى مضمار التنمية والتحديث وثمة فرق بين كل من صنع القرار Decision Making واتخاذ القرار Decision Taking.

والسؤال المطروح هو: ماذا نعنى فى البداية بكلمة قرار؟!

تعنى كلمة قرار البت النهائى والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين وإلى نتيجة محددة ونهائية. على أن هناك بعدًا آخر يمكن أن يضاف إلى مفهوم القرار فأفعال كل منا يمكن أن تنقسم قسمين رئيسيين: قسم ينتج من تزاوج التمعن والحساب والتفكير، وقسم آخر لا شعورى تلقائى إيحائى.

وينتج عن القسم الأول ما يسمى قرارات، أما القسم الثانى فينتهى إلى أفعال آنية.

وحينما يكون هناك محل لقرار فإنه بالتداعى لابد وأن تكون هناك نتيجة

ينبغى إنجازها ووسائل ومسارات للوصول إلى هذه النتيجة. ومن ثم يمكن تعريف القرار بأنه (مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التى يبتغيها أى لحل المشكلة التى تشغله)[1]

ويرى البعض أن القرار فى أبسط حالاته وسيلة تنشط استجابة سبق تشكيلها وهى فى وضع استعداد لدى ظهور موقف يتطلب تلك الاستجابة كذلك فإنه فى أقصى حالات التعقيد يصبح القرار وسيلة لتحديد معالم استجابة تلق قبولاً عامًا حيث لا استجابة قائمة من قبل[2] - ومن وجهة نظر «لاندبرج» يعتبر القرار الإدارى العملية المتضمنة التى بها وصل شخص واحد إلى أن يقوم بالاختيار الذى يؤثر فى سلوك الآخرين بالمنظمة فى مساهمتهم لتحقيق أهدافها.[3]

ومن وجهة نظرنا فإن صنع القرار هو (سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التى تنتهى باختيار البديل الأنسب فى مواجهة موقف معين).

إن مفهوم صنع القرار لا يعنى اتخاذ القرار فحسب وإنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة: نفسية، سياسية، اقتصادية واجتماعية وتتضمن عناصر عديدة.

ويرى «طومسون» و«تودين» أن (وإن كان الاختيار بين البدائل يبدو نهاية المطاف فى (صنع القرارات) إلا أن مفهوم القرار ليس قاصرًا على الإختيار النهائى بل أنه يشير كذلك إلى تلك الأنشطة التى تؤدى إلى ذلك الاختيار).[4]

وعلى ذلك يجب التفرقة بين مفهومى صنع القرار واتخاذ القرار فالأخير يمثل مرحلة من الأول بمعنى أن إتخاذ القرار يمثل آخر مرحلة فى عملية صنع القرارات.[5]

ويمكننا تعريف مهمة اتخاذ القرار بأنها عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين.

ومن ذلك التعريف يمكن استنتاج النقاط التالية:

أولاً: أن اتخاذ القرار يتم من خلال اتباع عدة خطوات متتابعة تشكل أسلوبًا منطقيًا فى الوصول إلى حل أمثل.

ثانيًا : أن لأى موقف أو مشكلة عامة حلولاً بديلة يجب تحديدها وتحليلها ومقارناتها على هدى قواعد أو مقاييس محددة.

ثالثًا : أن طريقة اكتشاف البدائل وتحديد قواعد الاختيار واختيار الحل الأمثل تعتمد كلية على هدف أو مجموعة أهداف يمكن تحقيقها، والمعيار الرئيسى لقياس مدى فعالية القرار.

وتدور عملية اتخاذ القرار فى إطار معين يشمل ستة عناصر هى :

١ - الموقف (أو المشكلة).

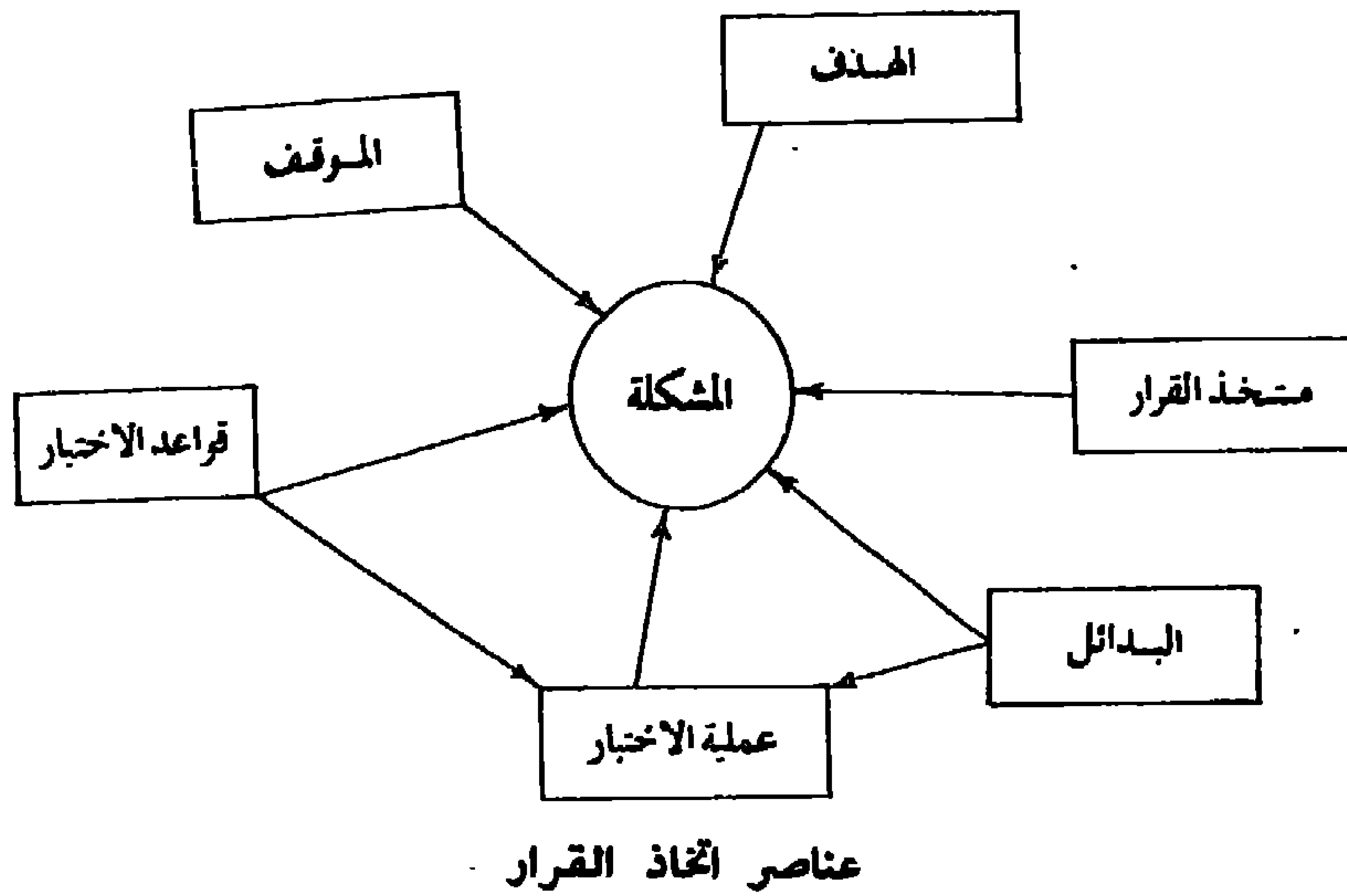
٢ - متخذ القرار.

٣ - الهدف.

٤ - البدائل.

٥ - قواعد الاختيار.

٦ - عملية اختيار الحل الأمثل بين البدائل



عناصر اتخاذ القرار

مراحل صنع القرار :

تعددت النماذج التحليلية لعملية صنع القرار، ورغم ما يبدو من اختلاف بين الباحثين فى هذا الموضوع إلا أن هناك عناصر اتفاق بينهم كذلك فيتفق كل

الباحثين فى أن صنع القرار يمر بمجموعة مراحل إلا أنهم يختلفون فى عدد هذه المراحل وترتيبها.

وعلى أية حال نجد أن هناك نماذج تحليلية لصنع القرار يتراوح ما تحتويه من خطوات ما بين أربع وتسع خطوات أساسية يجب أن تتم فى ترتيب محدد. فمثلاً نجد أن «جريفث يحدد هذه المراحل فى :

- تحديد وحصر المشكلة.
- تحليل وتقويم المشكلة.
- وضع المعايير أو المقاييس التى بها سوف يتم تقويم الحل أو وزنه كحل مقبول وكاف للحاجة.
- جمع المعلومات.
- صياغة واختيار الحل (أو الحلول) المفضل واختباره مقدمًا.
- وضع الحل المفضل موضع التنفيذ[٦]

أما «لتشفيلد» فيضع صورة أخرى على النحو التالى :

- تعريف القضية.
- تحليل الموقف القائم.
- حساب وتحديد البدائل.
- المداولة.
- الاختيار[٧].

ويرى «سيمون» أن صنع القرار يشتمل على ثلاث مراحل رئيسية هى :

- اكتشاف المناسبات لصنع القرار.
- اكتشاف سبل العمل الممكنة.
- الاختيار بين سبل العمل.[٨]

وقد تكون عملية اتخاذ القرارات رشيدة منطقية هادفة بصيرة العواقب إذا استخدم فيها التمييز وحسن التقدير. وقد تكون على خلاف ذلك، على أنها تتخذ الشكل التالى فى صورتها الأولى (القرارات الرشيدة) :

- تحديد المشكلة أو الموضوع مثار البحث.
- تحليل الموقف.
- تحديد البدائل والتدبر فيها.
- التفكير فى النتائج التى ستترتب على الأخذ بكل من هذه البدائل ودراسة هذه النتائج.
- الاختيار بين هذه البدائل.

أن هذا التسلسل يفترض توفر عنصرى الرشد وحسن التقدير والتمييز كما يفترض الفرصة للتأمل والتفكير وإمكان الإختيار بين البدائل علماً بأن العوامل التى تحد من الرشد فى مجال الإدارة تشتمل القيم المتعلقة بالعواطف والاحساسات وميزان القوى وديناميكية الجماعة علاوة على عوامل الشخصية.

بعض العوامل المؤثرة فى اتخاذ القرار:

هناك عدة عوامل تؤثر فى اتخاذ القرار نذكر منها ما يلى:

١ - أهداف المنظمة:

مما لاشك فيه أن أى قرار يتخذ وينفذ لابد وأن يؤدى فى النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار، فأهداف المنظمة أو الهيئة مثلاً هى محور التوجيه الأساسى لكل العمليات بها، لذلك فإن بؤرة الاهتمام فى اتخاذ القرار هى اختيار أنسب الوسائل التى يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الاستراتيجية.

٢ - الثقافة السائدة فى المجتمع:

تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التى تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم فى فراغ وإنما تباشر نشاطها فى المجتمع وللمجتمع. ومن ثم فلابد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

٣ - الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة :

لا يكفى المحتوى القيمى أو المحتوى الأخلاقى كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ فى الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل.

وفى رأى «سيمون» أن القرارات هى شىء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبله هناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى خلقيًا بالإضافة إلى محتواها الواقعى.[٩]

٤ - العوامل السلوكية :

يمكن تحديد الإطار السلوكى لمتخذ القرار فى ثلاثة جوانب هى :

الجانب الأول : ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتى يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسى للفرد فى اتخاذ قراره.

الجانب الثانى : ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسى الذى يوجه الشخص إلى اختيار القرار من بين البدائل التى أمامه، ومن ثم كان اتخاذه له.

الجانب الثالث : دور التنظيم ذاته فى خلق البيئة النفسية للفرد من خلال :

- تحديد الأهداف له.
- إتاحة الفرص للممارسة الإدارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم.
- مده بالمعلومات والبيانات والبدائل.
- اسناد المسئوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة.

المشاركة فى صنع القرار وأهميتها

وجدت الادارة فى المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة إلى الأخذ بمبدأ المشاركة فى صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار فى يد فرد واحد. وقد ظهر هذا الاتجاه وتأكدت أهميته نتيجة لعوامل من أهمها :

- نمو المنظمات وتضخم حجمها.

- الحقيقة المنطقية التى تؤكد بأن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف فى كل الأوقات.

- ما لمسه الخبراء ووضح من أهمية الشورى (الأسلوب الديمقراطى) فى القيادة الادارية الذى يتجسد أساسا فى توسيع قاعدة المشاركة فى صنع القرار خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التى تؤثر فى المشاركين أو فى أعمالهم وما يحققه ذلك من مزايا عديدة مثل ضمان تعاونهم والتزامهم.

- إن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدى إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة، كما أن الاجراءات المتخذة تكون أكثر ملاءمة لمتطلبات الموقف الذى يتفاعل معه المشاركون فضلا عن أن كل مشارك يصبح أكثر اهتماما بالموقف طالما أن القرارات والإجراءات المتخذة تتأثر به وهذا يكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته ونضجه(١٠).

هذا وقد يكون اشتراك المرءوسين على عدة درجات تبدأ من السماح بتقديم اقتراحات فى أمور بسيطة إلى الاشتراك التام فى القرارات الكبيرة وذلك حسب المتدرج التالى :

صفر - عدم اشتراك المرءوسين اطلاقا.

- السماح بقبول اقتراحات صغيرة فى أمور بسيطة.

- استشارة المرءوسين أحيانا فى موضوعات مهمة نسبيا.

- استشارة المرءوسين فى قرارات هامة.

١٠٠٪ - اشتراك المرءوسين اشتراكا تاما فى عملية اتخاذ القرار[١١].

ويقول «لاندبرج» بينما يمكن أن يشار إلى شخص واحد بصانع القرار نيابة عن المنظمة إلا أنه يمكن بسهولة إدراك أن آخرين قد ساهموا فى تمييز المشكلات وفى تحديد وتقويم البدائل، وبالمثل الاختيار النهائى[١٢] حيث يمكن إرجاع (عناصر القرار) بواسطة قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية إلى أشخاص عديدين، وعلى ذلك يجب النظر إلى أن عملية صنع القرارات (فى المنظمات) تعنى فى ذاتها جهدا مشتركا لأكثر من فرد وليست بأية صورة جهدا فرديًا لشخص معين مهما كان موقعه فى الهيكل الادارى للتنظيم حتى ولو كان القرار فى صورته النهائية قد صدر من قبل هذا الفرد.

ولكى تؤتى المشاركة فى اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة فإنه ينبغى على الادارة مراعاة عدة اعتبارات منها:

- الوقت المتاح:

قد يكون الوقت المتاح للمديرين والرؤساء لاتخاذ قرارات معينة قصيرًا أو محدودًا كما فى حالة القرارات ذات الصفة العاجلة الملحة فى مثل هذه الحالات فإن الفوائد التى تترتب على المشاركة قد تؤدى فى نفس الوقت إلى تعطيل بعض الأهداف الأخرى التى قد تكون أكثر أهمية. وعلى المديرين والرؤساء أن يوازنوا بين هذا وذاك على وجه السرعة.

- العامل الاقتصادى:

المشاركة فى اتخاذ القرارات داخل المنظمات عملية مكلفة اقتصاديا من حيث الوقت والجهد والإعداد اللازم لها، وعلى المديرين والرؤساء أن يراعوا ألا تكون التكلفة عالية حتى لا تغطى على قيمة المزايا التى تترتب على المشاركة فى اتخاذ القرارات.

- المسافة بين الرؤساء والمرءوسين :

ينبغى ألا يكون إعطاء الفرصة للمرءوسين للمشاركة فى عملية اتخاذ القرارات مع الرؤساء مصيدة لايقاع المرءوسين فى أخطاء تؤثر عليهم أو على مستقبلهم الوظيفى بالمنظمة، ومن ناحية أخرى ينبغى ألا تكون تلك المشاركة على حساب سلطة الرؤساء ومكانتهم داخل المنظمة.

- سرية القرارات :

كثيرًا ما يتطلب العمل فى بعض المنظمات عدم تسرب المعلومات منها إلى الخارج وفى مثل هذه الحالات ينبغى ألا يؤدى إعطاء فرصة المشاركة فى صنع واتخاذ القرارات إلى تسرب العلومات عن طريق المرءوسين الذى ساهموا فى صنع القرارات[١٣].

أنواع القرارات

هناك عدة تصنيفات للقرارات وأنواعها وفيما يلى عرض لأهم هذه التصنيفات[١٤].

١ - تقسيم بحسب درجة أهميتها وعموم شمولها :

فعلى طرف هذا التقسيم توجد القرارات الاستراتيجية التى تمس مبرر وجودها وكيانها وأهدافها السياسية وسياستها الرئيسية وعلى الطرف الآخر توجد القرارات الادارية محددة الأجل والتى تتعلق بالاجراءات وغيرها من المسائل التكتيكية.

٢ - تقسيم وفق معيار طبيعتها :

فهناك قرارات نظامية وقرارات شخصية فعندما يتصرف المدير فى إطار دوره كمسئول رسمى فإنه يتصرف فى إطار قواعد النظام الرسمى المعلن والمعروف للمجتمع. وهذا النوع من القرارات يمكن التفويض فيه للمستويات الإدارية

التالية والتى تأخذ قراراتها فى حدود أحكام النظام المقرر. أما القرارات الشخصية فإنها القرارات التى يتخذها المدير فى إطار تقديره كفرد ومن ثم فهى لصيقة بشخصه وتقديره وقيمه الذاتية. وهذا النوع من القرارات عادة لا يفوض فيه.

٣ - تقسيم بحسب درجة امكان جدولتها :

هناك قرارات روتينية متكررة ومن ثم فإنها ليست حالات معينة أو مميزة أو فريدة فى نوعها. وهناك القرارات التى لا يمكن جدولتها وفقا لروتين معين لكونها تتميز بأن موضوعاتها ليست متشابهة أو متماسكة، وتلك تستلزم النظر فى كل حالة على حدة وفق ظروفها وموضوعها. وتتطلب عملية صنع جديدة يتم بعدها اتخاذ القرار وفق الموقف المعين.

٤ - تقسيم بحسب محتواها من درجات التأكد :

فبالنسبة لبعض القرارات تكون البيانات المؤسسة عليها متاحة ودقيقة وكاملة، والنتائج المتوقعة منها مضمونة ومؤكدة، وبعض القرارات الأخرى يتوافر عنها بيانات احتمالية ومن ثم فإن نتائجها ليست مؤكدة، وتؤخذ قراراتها فى إطار من المخاطرة بإمكان الحصول على النتائج المرجوة أو عدم الحصول عليها.

على أن مثل هذه القرارات يمكن جدولتها فى إطار أنسب من الاحتمالات أن هذا التقسيم فى الحقيقة تقسيم بمدلول نوعية البيانات المتاحة عن الموقف موضوع القرار والذى أصبح يدرس الآن تحت ما يعرف بـ«نظرية القرار» والتى تدور أساسا حول المنطق الرياضى للاختيار تحت ظروف عدم التأكد.

٥ - تقسيم بحسب الموضوع محل القرار :

فهى قد تكون قرارات أجندة أى القرارات التى تحدد المشاكل ووضع أولويات لبحثها. وقد تكون قرارات تقضى للإجراءات والأساليب المناسبة للوصول إلى حلول المشاكل مقررة، وقد تكون قرارات تخصيصية كما قد تكون قرارات تنفيذية متعلقة بتحديد من يقوم بماذا ومتى وأين وكيف. وقد تكون قرارات تقويمية متعلقة بقياس الانجازات المحققة ومقارنتها بالاستهدافات المتوقعة.

٦ - تقسيم بحسب درجة التغيير المطلوبة :

وتفهمنا لطبيعة الموقف محل القرار والآثار المترتبة عليـه. ويمكن تفهـم هـذا النوع من التقسيم فى إطار امتداد لبعدين متقاطعين هما :

البعد الأفقى : ويبين درجة التأثير التى يحدثها القرار ومن ثم فإنه يقع على امتداده قرارات يتدانى ما تحدثه من تغيير إلى درجة جدية.

البعد الرأسى : ويبين درجة تفهم طبيعة الموقف مـوضوع القـرار والنتـائج المترتبة على اتخاذه، ومن ثم فإنه يقع على امتداده قرارات يتعاظم فهمنا لمتابعتها.

تلك فى عجالة دراسة مبسطة عن موضوع من أهم الموضوعات التى شغلت وتشغل بال « الأكاديميين » والتطبيقيين من المشتغلين فى مجالات العلوم الاجتماعيـة، آملا أن تتضافر الجهود للوصول بها إلى أطر نظرية أكثر وضوحًا وتصورات علمية أكثر تفصيلا وعمقا وأن تكون تلك النظريات والتصورات قابلة للتطبيق من أجل التنمية والتحديث والارتفاع بمستوى الأداء. والله ولى التوفيق.

المراجع

١ - د. محمد حسن يس، د. إبراهيم درويش. المشكلة الادارية وصناعة القرار، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة ١٩٧٥ ص ٢٠١.

٢ - William J. Gpre, Administrative Decision-Making: A Beuristic Model, John Wiley and Sons, New York, 1964, pp. 130-131.

٣ - Craig C. Lundberg, «Administrative Decisions; A Scheme for Analysis» ; in W. J. Gore and J. W. Dyson, (eds.) - «The Making of Decisions: A Reader in Administrative Behaviour». The Free Press, New York, 1964, p. 20.

٤ - Thompson & Tuden, «Strategies in Decision-Making» in Fermont Lyden et al., «Policies Decision and Organizations» Appleton – Century – Crofts New York, 1969, p. 311.

٥ - د. محمد حسن يس، د. إبراهيم درويش مرجع سابق ص ٢١١.

٦ - Daniel E. Griffith – «Administrative Theory», Apple ton – Century Crofts, New York, 1959, p. 94.

٧ - G. Lundberg in W. Gore & J. Dyson - op. cit., p. 23.

٨ - Herbert A. Simon – The New Science of Management Decision», Harper & Bros., New York, 1960, pp. 1-2.

٩ - Ibid., p. 24.

١٠ - Bene, Bradford, Brownell & Hallenbeck - «Participation and Democracy», in Mail & Mail, (eds.) «Our Community». New York University Press; 1960 pp. 94-95.

١١ - د. سيد الهوارى - الادارة : الأصول والأسس العلمية «مكتبة عين شمس، القاهرة ١٩٧٠ ص. ص. ٢٢١ - ٢٢٥».

١٢ - C. Lundberg - op. cit., p. 413.

١٣ - د. صلاح جوهر، إدارة المؤسسات الاجتماعية، مكتبة عين شمس، القاهرة ١٩٧٣ ص. ص ١٣٠ - ١٣١.

١٤ - د. محمد حسن يس. د. إبراهيم درويش. مرجع سابق ص. ص. ٢١٣ - ٢١٥.

الفصل السادس

مدرسة العلاقات الإنسانية فى الادارة

قد يكون سان سيمون أول من لاحظ نشأة التنظيمات العصرية وحدد بعض خصائصها المميزة، وأصر على أنها تحتل مكانا هاما فى المجتمع الحديث. وذهب إلى أن الأساليب الادارية فى مجتمع المستقبل لن تستخدم القوة أو القهر، ولن تقوم السلطة الادارية على أساس الانتماء إلى أسرة محددة أو على أساس الامتيازات الوراثية، ولكنها قد تنهض على المهارات العلمية «المعرفة» الوضعية التى تتوافر للمديرين.

كما أشار سان سيمون إلى وجود علاقة وثيقة بين نشأة العلم الحديث أو المهن التى تشتغل بهذا العلم وتطور نزعة المواطنة العالمية Cosmopolitanism فقد توقع أن تتجه المهن الجديدة إلى المواطنة العالمية بمعنى أن ولاء من يزاولون إحدى المهن لا يتجه نحو الجماعات المحلية أو القومية وإنما يدركون أن العالم كله هو وطنهم الذى ينتمون إليه ويكنون له كل الولاء. وقد أدرك سان سيمون أن القواعد الأساسية التى يقوم عليها العلم الحديث قد تغيرت تغيرًا عميقًا، وأن التنظيم المخطط سوف يلعب دورًا جديدًا فى العالم.

وقد أدى تلميذه كونت دورًا هامًا فى تأسيس علم الاجتماع وفى تطوير التحليل التنظيمى، ولكنه كان يفتقر إلى إحساس سان سيمون بأهمية الصور الجديدة من التنظيم الاجتماعى. وفى الواقع اعتقد كونت فى وجوب استخدام التنظيم المخطط عندما يتعرض المجتمع إلى تهديدات خطرة، إلا أنه كان يعتقد اعتقادًا عميقًا بأن «النظام العام» النهائى الذى ينشأ بصورة تلقائية هو دائمًا اسمى من ذلك التنظيم الذى يكونه الإنسان ويزكيه. ولذلك فإن المصطلح الأساسى عنده هو التلقائية،

وعلى هذا الأساس يذهب كونت فى نظريته إلى القول بأن الدعم التلقائى « الطبيعى » للنظام الاجتماعى هو الموجه المضاد للتنظيم السياسى أو القانونى أو الدستورى القائم على التخطيط[1].

وعلى أى حال يرى أصحاب الاتجاه العضوى أن التنظيم كائن عضوى اجتماعى يتطور عبر الزمان، وسواء أكان التنظيم شركة تجارية أو بيروقراطية حكومية فهو يستجيب استجابة معقدة لبيئة تاريخية خاصة، كما يتوافق باستمرار مع حاجات أعضائه وعواطفهم وانفعالاتهم، إلى جانب توافق أعضائه معه. وليست الوظيفة الأولية للمنظمات هى الحصول على الأرباح بأفضل وسيلة رشيدة، وليست الثناء على مهندس الانتاج لكفايته الإنتاجية وبعث السرور فى نفسه، وإنما هى ترقية أو دعم قيم الاستقرار والتماسك والتكامل الاجتماعى.

ويعتبر التون مايو مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية وتركزت أبحاثه على دراسة العلاقة بين الانتاجية والروح المعنوية للعمال، واستنتج أن الروح المعنوية إلى حد كبير - وظيفة لصحة الجماعة الصغيرة المنظمة والتى تؤدى مجموعة محددة من الوظائف وتنتمى أفكار مايو بمعنى من المعانى إلى تقاليد أصحاب نظريات المجتمع المحلى الصغير.

وقد كشف مايو وزملاؤه أن :

١ - كمية العمل الذى يستطيع العامل انجازه لا يتحدد بقدرته الجسمية وإنما بقدرته الاجتماعية.

٢ - تلعب المكافآت غير الاقتصادية دورًا هامًا فى تحديد حافزية العامل وسعادته.

٣ - ليس التخصص الدقيق أفضل صور تقسيم العمل من ناحية الكفاية الانتاجية.

---

(١) Merton, R. Sociology Today, Free press, New York, 1954, pp. 400-401.

٤ - لا يستجيب العمال للادارة ومعاييرها ومكافآتها كأفراد وانما كأعضاء فى جماعات.

وقام مايو ومعاونوه بعدد من التجارب المشهورة توصل منها إلى عدد من النتائج لعل من أهمها :

١ - أوضحت دراسات الأضاءة والاجهاد أن المعايير الاجتماعية وليست القدرات الفسيولوجية هى التى تحدد مستوى الانتاج.

٢ - تؤثر الجزاءات والمكافآت غير الاقتصادية فى سلوك العمال تأثيرا هاما، كما تحدد أو تقيد من أثر وفاعلية الحوافز الاقتصادية. فنى حجرة الملاحظة كان هناك نوعان من الجزاءات والمكافآت غير المادية التى تقضى بأن العامل الذى ينتج أكثر أو أقل من المعيار المحدد اجتماعيا يفقد حب واحترام زملائه العمال. وقد فضل كل العمال تقوية علاقات المحبة بأصدقائهم عن الحصول على مبلغ أكبر من المال.

٣ - لا يفعل العمال أو لا يستجيبون كأفراد ولكن كأعضاء فى جماعات. فالعامل لا يشعر بالحرية، أى أنه ليس حرا فى تحديد معدل إنتاجه، لأن هذا المعدل تضعه الجماعة وتفرضه على أعضائها، فإذا انحرف العامل عن معايير الجماعة بالزيادة أو بالنقصان يوقع عليه العقاب من جانب زملائه فى العمل. فالجماعة هى التى تحدد سلوك الفرد. ولن يستطيع الفرد تغيير سلوكه إلا إذا غيرت الجماعة من سلوكها. وإذا كانت معايير الجماعة ثابتة لم تتغير، فإن الفرد يقاوم أى تغير فى سلوكه، وتزداد مقاومته كلما ازداد انحراف هذا التغير عن معايير الجماعة، أما إذا تغيرت معايير الجماعة فإن المقاومة تختفى تماما.

٤ - وقد أبرزت هذه التجارب أهمية القيادة فى وضع معايير الجماعة وتنفيذها كما أوضحت الاختلاف بين القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية. فقد افترضت الإدارة أن القيادة الوحيدة للعمال تتمثل فى رؤساء العمال والمشرفين بالنسبة للمسائل المتعلقة بالإنتاج على الأقل، ولكن حجرة الملاحظة أوضحت أن أحد العمال العاديين كان يسيطر على سلوك الجماعة أكثر من أى فرد آخر، وكان يساعد الجماعة على آداء وظائفها الاجتماعية.

٥ - وقد أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية أهمية الاتصال بين الإدارة والعمال العاديين، لتفسير الأسباب التى أدت إلى القيام بأسلوب معين من الفعل. كما أكدت أهمية المشاركة فى اتخاذ القرارات حيث تشترك الفئات الدنيا مع الفئات أو المراتب العليا فى اتخاذ القرارات أو بخاصة فيما يتعلق بالمسائل التى تسهم مباشرة، وإلى جانب ذلك أبرزت أهمية القيادة الديمقراطية التى تعتبر وسيلة فعالة للاتصال وتشجع العمال على المشاركة، كما أنها قيادة عادلة وليست تعسفية، تهتم بمشاكل العمال ولا تكتفى بمشاكل العمل.

٦ - يرجع الفضل فى تحديد مفهوم التنظيم الاجتماعى للصناعة إلى التون مايو، فهو يؤكد أنه عند دراسة المصنع تشاهد نوعين من التنظيم الأول هو التنظيم التكنولوجى والآخر هو التنظيم الإنسانى، أو يقول آخر يتكون المصنع من بيئة مادية وأخرى اجتماعية. ولا تشمل البيئة المادية الطقس والجو فحسب بل وأيضا الأدوات والآلات والمواد الخام وغير ذلك وتنظيم هذه البيئة، وتحديد بطريقة محددة لأداء مهمة أو وظيفة التنظيم التكنولوجى وهى الوظيفة الاقتصادية بالذات أى الاهتمام بالانتاج وتوزيع الأشباعات المادية على أعضاء التنظيم. ولذلك عند دراسة هذه الوظيفة يجب الاهتمام بالتكاليف والأرباح والكفاية الانتاجية. ومعنى ذلك أن التنظيم التكنولوجى يشير إلى ذلك التنظيم المنطقى والفنى للمواد والآلات والأدوات والمنتجات النهائية كما يشير إلى كل الأشياء المادية المتصلة بمهمة الانتاج الفنى. أما البيئة الاجتماعية أو التنظيم الانسانى فيتكون من عدد من الأفراد الذين يعملون معا للوصول إلى هدف مشترك هو الغرض الجماعى للتنظيم الكلى. لكن الأفراد لا يتفقون فيما بينهم حول ما يريدونه من العمل لأن هذه المطالب تتوقف على حاجاتهم المادية والاجتماعية، ثم أن هذه الحاجات والعواطف المرتبطة بها تختلف تبعا لتاريخ الفرد وظروفه الاجتماعية، كما تختلف تبعا لحاجات وعواطف الأفراد المتصلين أو المرتبطين به داخل مكان العمل وخارجه. ومعنى ذلك أن العلاقات الإنسانية تهتم بدراسة الظاهرة الفردية، غير أن التنظيم الانسانى للمصنع هو شىء أكثر من عدد الأفراد الذين يعملون لديه لأن هؤلاء الأفراد يتفاعلون معا وتنشأ بينهم أنماط معينة من العلاقات أى يكونون جماعات مختلفة وهذا هو المقصود بالتنظيم الاجتماعى. ويتضح من ذلك أن العلاقات الإنسانية تهتم بدراسة

الظاهرة الاجتماعية إلى جانب الظاهرة الفردية.

فالتنظيم الاجتماعى للمصنع يتكون من أنماط العلاقات الناشئة بين الأفراد الذين يعملون معا ويتفاعل بعضهم مع بعض ويتقبل معظم هؤلاء الأفراد هذه الأنماط من العلاقات ويعتبرونها أشياء ضرورية، ولذلك يستجيبون لها تبعا لما يمليه أو تفرضه عليهم. أى أن هذه الأنماط تحدد وتقرر السلوك المتوقع من الشخص فضلا عن السلوك الذى يتوقعه من الآخرين.

٧ - غير أن التنظيم الاجتماعى للمصنع ينقسم إلى التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى، أى أن التنظيم الاجتماعى للمصنع ينظم فى صورة رسمية من ناحية وفى صورة غير رسمية من الناحية الأخرى. ففى الصورة الأولى نرى أن المصنع يتكون من عدة فئات أو مستويات ولذلك نستطيع أن نميز بين العامل الماهر والعامل غير الماهر، وبين رئيس القسم ورئيس الجماعة. وهكذا تنشأ بينهم أنماط محددة من العلاقات الاجتماعية. ويعنى هذا أن التنظيم الرسمى للمصنع يتكون من السياسات والقواعد والتعليمات التى ترسم ما يجب أن تكون عليه علاقات الشخص بالآخر لأداء مهمة الأنتاج الفنى بفاعلية وكفاءة أو هى بقول آخر تعين وتقرر العلاقات التى من المفروض أن تحدث داخل التنظيم الرسمى من ناحية، وبين التنظيم الإنسانى والتنظيم التكنولوجى من الناحية الأخرى، حيث انهما يتفاعلان معا لأداء مهمة الأنتاج. ومجمل القول أن التنظيم الرسمى يتكون من أنماط العلاقات المتبادلة بين الأفراد التى تحددها المنظمة فى ضوء ما تضعه من نظم وقواعد وسياسات وتعليمات. ويرمى هذا التنظيم إلى تحقيق الأغراض الاقتصادية للمشروع كله فضلا على تحقيق الجهد التعاونى. ويتضح من ذلك أن التنظيم الرسمى يشمل كل انساق الضبط أو الرقابة والقواعد والتعليمات المتصلة بالأجور والغرامات ورقابة الجودة... الخ. التى تدخلها المنظمة لتحقيق الأغراض الاقتصادية للمشروع إلى جانب الاسهام الفعال من جانب اعضاء المنظمة فى تحقيق هذه الأغراض.

٨ - أما الصورة الأخرى فتوضح التنظيم غير الرسمى لأن التنظيم الرسمى لا يمثل كثيرا من أنماط التفاعل الإنسانى لأنه يفترض أن تنظيم المنظمة يتوافق مع

اللوحة التنظيمية، ولكن هذا التوافق لا يحدث فى كثير من الأحيان، فاللوحة التنظيمية توضح العلاقات الوظيفية بين وحدات العمل ولكنها لا توضح الفروق أو التمييزات القائمة فى المسافة الاجتماعية والحركة والتوازن، كما لا توضح تسلسل قيم المكانة الاجتماعة التى تجعل عمل الرجل أهم من عمل المرأة، وعمل الكاتب أهم من عمل العامل. وهى إلى جانب هذا وذاك لا توضح الجماعات الأولية. ويرجع السبب فى ذلك إلى أن الخريطة التنظيمية تفترض أن الخطوط المنطقية للتنسيق الرأسى والأفقى بين الوظائف تمثل أنماط التفاعل الواقعى بين الأفراد الذين يشغلون أماكن اجتماعية مختلفة، كما أن التنظيم الرسمى لا يهتم بالعواطف والقيم الكامنة فى التنظيم الاجتماعى والتى على أساسها ينشأ التفاضل والترتيب والتكامل بين الأفراد والجماعات بطريقة رسمية، إذ يكون الأفراد فيما بينهم علاقات شخصية وجماعات غير رسمية ويكون لكل عضو فيها وضع أو مركز محدد وعلى ذلك يشير التنظيم غير الرسمى إلى العلاقات الاجتماعية التى تنشأ بين الموظفين أو العمال أعلى وأسفل التنظيم الرسمى، أو أنه يشير إلى العلاقات التنظيمية الفعلية التى تنشأ نتيجة التفاعل بين الخطة التنظيمية وضغوط العلاقات بين الأشخاص التى تنشأ بين المشتركين فى المنظمة.

ويؤدى التنظيم الاجتماعى غير الرسمى وظائف محددة قد تكون طيبة أو غير طيبة، فقد يكون هذا التنظيم شرطا ضروريا كى يتحقق التعاون الفعال بين العمال والإدارة. صحيح أن التعاون يفرضه التنظيم الرسمى، ولكن قدرا كبيرا منه يتحقق على المستوى غير الرسمى، أى أن التنظيم غير الرسمى يسهل أداء التنظيم الرسمى لمهمته. ولكن فى بعض الأحيان قد يعارضه ويعوق أداءه لوظائفه ومن ثم لإمكان فهم وظيفة التنظيم غير الرسمى لابد من الاهتمام بدراسة العلاقة بينه وبين التنظيم الرسمى.

٩ - وكشفت مدرسة العلاقات الإنسانية عن علاقة الاعتماد المتبادل بين التنظيم التكنولوجى والتنظيم الإنسانى، ويعنى هذا أن التنظيم الإنسانى يشكل ويعيد تشكيل التنظيم التكنولوجى حتى يمكن تحقيق الأغراض الاقتصادية بشىء أكثر من الفاعلية أو لزيادة رضاء أعضائه وبالمثل فإن تغير التنظيم التكنولوجى يتطلب تكيف أو تعديل التنظيم الإنسانى.

١٠ - وذهبت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى أن التنظيم الصناعى نسق اجتماعى والنسق الاجتماعى شيء كلى يتكون من أجزاء فيها علاقات من الاعتماد المتبادل والتوازن ويترتب على ذلك أنه لإمكان فهم سلوك العمال، فلابد من فهم التنظيم غير الرسمى للجماعة التى يشتركون فيها وعلاقة هذا التنظيم بالتنظيم الاجتماعى الكلى للمنظمة، كما أن الأنشطة التى تقوم بها الجماعة أثناء العمل مع ما تحصل عليه من إشباع أو ما تصاب به من حرمان كلها، مظاهر مختلفة لنمط معقد من العلاقات المتبادلة القائمة بين أعضائها. ومعنى هذا أن الجماعة نسق اجتماعى كما أن التنظيم الصناعى الذى توجه فيه هو أيضا نسق اجتماعى.

نقد اتجاه الرشاد ونموذج النسق الطبيعى:

تعرضت مدرسة العلاقات الإنسانية للكثير من النقد والهجوم وخاصة من العلماء البنائيين من أمثال اتزيونى ولو أن هؤلاء البنائيين استفادوا كثيرًا من المفاهيم التى جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية كما استفادوا من المفاهيم التى جاءت بها مدرسة الإدارة العلمية التى كانت تعارضها العلاقات الإنسانية. ورغم هذا الهجوم استمرت العلاقات الإنسانية فى الوجود حتى الوقت الحاضر بعد إجراء بعض التعديلات عليها، كما أن كثيرا من أفكارها مازال بعض علماء الاجتماع يأخذون بها بعد توضيحها أو تفسير المقصود منها.

وقد نشأت العلاقات الإنسانية فى الأصل للرد على أصحاب نظريات الإدارة والتنظيم الذين يهتمون بالتنظيم الرسمى وحده ويهملون ما عداه. ولو أن هؤلاء العلماء لم يكونوا من علماء الاجتماع غير أن ماكس فيبر وهو من علماء الاجتماع البارزين اهتم بالبيروقراطية وهى نمط من أنماط التنظيم الرسمى وله إسهامات لها أهميتها البالغة فى هذا المجال وقد تناول علماء الاجتماع نظريته بالشرح والتفسير أو النقد والتعديل.

وعلى أى حال نشأت عن هذه التقاليد طريقتان مميزتان عن بعضهما فى دراسة المنظمات المعقدة من خلال كتابات علماء الاجتماع، تتمثل الطريقة الأولى فى أفضل صوره فى كتابات ماكس فيبر التى تصور المنظمة على أساس النموذج

الرشيد أو مذهب الرشاد الميكانيكى. أما الطريقة الأخرى فتهتم بتصوير المنظمة على أساس نموذج النسق الطبيعى أو على أساس المذهب العضوى.

وقد عرض جولدنر[٢] الانتقادات الموجهة لهذين الاتجاهين وسنحاول فى الصفحات التالية عرض هذه الانتقادات.

نقد اتجاه الرشاد :

يؤكد أصحاب اتجاه الرشاد أن المنظمة - دون غيرها من الجماعات - تتميز ببعض الخصائص كالمعرفة، واستخدام المهنيين والخبراء، والعلاقات اللاشخصية التى يرجع إليها الفضل فى إرتفاع الكفاية الانتاجية. غير أن هذه الخصائص بالذات - كما يؤكد جولدنر - تسهم فى إحداث بعض المشاكل مثل : شرعية السلطة الأدارية على التخصصات النادرة، والحاجة إلى الولاء فى مقابل الحاجة إلى الخبرة والقيم التقليدية فى مقابل القيم البيروقراطية، ودائرة الترشيد، وسنناقش كل مشكلة منها :

المشكلة الأولى : شرعية السلطة الإدارية على التخصصات النادرة :

أوضحنا من قبل أن السلطة الإدارية فى التنظيم الرشيد تستند إلى حد كبير على الكفاءة الفنية، أى أن الإدارى يتمتع بالسلطة لأن له معرفة أو مهارة متخصصة فى مجال محدد بالذات. ومعنى هذا أنه يشغل وظيفته على أساس ما يعرفه عن المنظمة أو على أساس أن له مهارات فنية محددة. ولكن هذا الأمر قد يكون غير صحيح. لأن هناك بعض الاعتبارات الأخرى كالانتماء إلى عائلة ارستقراطية شرعية. فقد يحصل بعض الاداريين على وظائفهم بفضل الأشخاص الذين يعرفونهم وهو أمر يقلل من شأنهم فى نظر زملائهم داخل المنظمة الذين يعتبرون المحاباة والمحسوبية دعائم غير شرعية تستند إليها السلطة.

وعلى أى حال فإن الاداريين الذين يعتمدون فى سلطتهم على المعرفة أو

(٢) Gouildner, A. Metaphysical Pathos and The Theory of Bureaucracy, Am. Poli. Sci. Rev, vol, 49, 1955.

Gouldner, A., Patterns of Industrial Buraucracy, Gilencoe, In, 1954.

المهارة الفنية يتسببون فى وجود بعض التوترات عندما يحاولون رقابة مرؤوسيهم المختلفين عنهم من ناحية التخصصات الفنية. فإذا كان مدير المصنع أو مدير الإنتاج خبيرًا فى الألكترونات مثلا، فإن مرؤوسيه لا يتقبلون سلطته وأوامره إذا كانوا خبراء فى مجال آخر، فهم يرون أن سلطته غير شرعية لأنه يفتقر إلى الصفات والمهارات الفنية المناسبة التى تبرر سلطته. ولذلك ينشأ التوتر داخل المنظمة. غير أنه توجد حلول كثيرة لهذه المشكلة.

الأول: الاستناد إلى الوظيفة:

أى أن تكون السلطة شرعية على أساس الاستناد إلى وظيفة يحددها تنظيم قانونى صارم ودقيق. ومعنى هذا أن الذين يشغلون أوضاع السلطة داخل المنظمة يكون لهم قدر من الضبط الألزامى يخول لهم إصدار الأوامر وفرض الطاعة على مرؤسيهم على أساس الأستناد إلى الوظيفة، وليس على أساس المهارة والخبرة. ويتضح من ذلك أنه يوجد معياران مختلفان كى تكون السلطة شرعية، هما الخبرة والمعرفة الفنية من ناحية، والاستناد إلى الوظيفة من الناحية الأخرى. ويتواجد هذان الخطان من السلطة معا فى آن واحد. ويترتب على ذلك أن الاداريين داخل المنظمة الواحدة يصدرون الأوامر والتعليمات إلى مرؤوسيهم بتبريرين مختلفين تماما، أما الأول فهو «أفعل ما آمرك به لأنى أعرف أحسن منك» وأما الثانى فهو «افعل ما أخبرك به لأنى أنا الرئيس».

ولكن المدير يفتقر غالبا إلى أحد هذين التبريرين، فإذا كان يطلب الطاعة على أساس أنه الرئيس، فإن مرؤوسيه يقاومون سلطته على أساس أنهم أنفسهم خبراء فى تخصصاتهم ويعرفون أحسن منه. ولعل أفضل مثال يوضح ذلك هو التوترات بين جماعات الاداريين والفنيين. اذ يتكون تنظيم الفنيين من متخصصين يقدمون الاستشارات أو النصائح للاداريين أو يجرون لهم الأبحاث، فى حين أن تنظيم الاداريين يتكون من رؤساء العمال والمشرفين الذين يشرفون على الإنتاج. ويحدث جانب من الصراع بين جماعات الفنيين والاداريين داخل المنظمة الواحدة بسبب أن سلطة الجماعة الأولى تستند إلى المهارة والخبرة فى حين أن سلطة

الجماعة الأخرى تعتمد على مجرد الاستناد إلى الوظيفة. ومعنى هذا أن الصراع بين الاداريين والفنيين ينشأ عن وجود أساسين مختلفين تقوم عليهما السلطة.

الثانى: الاهتمام بالنتائج:

يتمثل الحل الثانى للمشكلة فى وضع بعض القيود على المعايير المستخدمة فى التفتيش على أعمال المرءوسين وتقييمها. فيكف الرئيس عن رقابة الإجراءات الفنية التى يؤديها المرءوس، ليهتم بتقييم هذه الاجراءات على أساس النجاح فى تحقيق أهداف المنظمة، أى أن الرئيس يهتم بالنتائج وحدها، ولهذا السبب يجعل مرءوسه مسئولا عنها ويحاسبه عليها. ولكن المرءوس – من الناحية الأخرى – لا يهتم بالنتائج فحسب بل وأيضا باتباع الإجراءات الفنية المناسبة فى نظر زملائه فى المهنة. فالطبيب يعتبر العملية ناجحة إذا أنجزها بالطريقة التى حددتها المهنة وإن مات المريض. وهذا التواءوم مع معايير المهنة الواحدة شرط ضرورى كى يحتل الطبيب أو أى خبير آخر مكانة عالية فى جماعته المهنية. ويتبين من هذا أن التوتر ينشأ بسبب اهتمام الرئيس بالنتائج وإصرار الخبير المرؤوس على اتباع الإجراءات الفنية المناسبة. وقد أطلق هيوز Hughes على هذه الناحية الصراع بين الحاح العميل وبين الروتين المهنى. وهو يشير إلى أن العميل يأتى إلى الاخصائى المهنى وهو يعانى من مشكلة ملحة أو مشكلة تسبب له القلق والاضطراب، غير أن الاخصائى المهنى شاهد هذه المشكلة من قبل عدة مرات ويعتبرها مهمة روتينية ويعالجها بطريقة لا شخصية محددة فنيا.

الثالث: تخصص الإدارة:

يتطلب هذا الحل اعتبار الادارة مجالا متميزا فى حد ذاته يختص بمشاكل العلاقات الإنسانية. ولكن هذا الاتجاه أوجد نتائج مدمرة داخل المنظمة، تتمثل فى الصراع بين الأجيال إلى جانب الصراع بين جماعات الصفوة الجديدة والقديمة على السواء، لأن دراسة العلوم الاجتماعية أو التدريب على العلاقات الإنسانية لا يقضى على الصراع بين الأجيال داخل المنظمات. ويرجع ذلك إلى أن جيل كبار السن يجهل التطورات الحديثة فى تخصصهم وقد يقاومونها خشية أن تتضاءل

أهمية مهاراتهم. ومعنى هذا أن الاختلاف أو التناقض سيزداد بين الأساليب والمعرفة الجديدة، والأساليب والمعرفة القديمة، ويتضح من ذلك أن نمو المعرفة العلمية وازدياد استخدامها لن يقضى على التوتر التنظيمى بين الأجيال، بل سيكون موضوعا جديدًا يدور من حوله الصراع.

المشكلة الثانية : الحاجة إلى الولاء فى مقابل الحاجة إلى الخبرة :

أن التوتر بين السلطة القائمة على الاستناد إلى الوظيفة والسلطة القائمة على المعرفة الفنية يتسبب فى وجود بعض المشاكل فيما يتصل بتعبئة أو تجنيد الخبراء الفنيين والتفتيش عليهم وتقييم أدائهم. فقد لا يكون الرئيس المباشر للخبير مؤهلا للحكم على عمله. وقد لا يتوافر فى نفس الوقت سوى عدد قليل من الأفراد المؤهلين لتقييم الأداء داخل المنظمة كلها. وحتى إذا وجد داخل المنظمة الواحدة عدد قليل من الأفراد الصالحين لهذا العمل، فقد يكون بينهم وبين الخبراء الفنيين صلات من الصداقة القوية أو المنافسة الشديدة الأمر الذى يجعل أحكامهم متحيزة غير موثوق بها. ويعنى هذا ان الأداريين الرؤساء يجب أن يعتمدوا على أفراد من خارج المنظمة لتعبئة الخبراء الجدد أو للحكم على أداء الخبراء الموجودين فعلا عندهم. وهذا بدوره يعنى أن الخبير نفسه يعتمد على رأى هؤلاء الخبراء الموجودين خارج المنظمة التى يعمل فيها لتثبيت وضعه ودعم مركزه. الأمر الذى يجعله يقاوم الضغوط التى يفرضها عليه رئيسه المباشر لكى يهتم بالنتائج وحدها، كما يجعله يقاوم الضغط الذى تفرضه عليه إدارة المنظمة نفسها. ويوضح كل هذا أن الخبير يضطر - إلى حد ما - إلى أن يكون عالميا Cosmopolitan على أساس أنه يهتم بتوقعات الأشخاص من خارج جماعته المحلية. وبقدر ارتباط الخبير بالخارج لا يعتبر من رجال الشركة، أو لا يعتبر رجل المنظمة Organization Man كما يقول وليام وايت William H. Whyte لأن ولاءه غير كامل نحو المنظمة التى تستخدمه(٣).

وقد ينشأ الصراع بين حاجة المنظمة للولاء وحاجتها للخبرة. فقد تعمل

(٣) Whyte, W. J. T. The organization Man, N. Y. 1956

المنظمة على ترقية بعض الأفراد على أساس الأقدمية - وهو مقياس عام للـولاء، وقد تعمل فى نفس الوقت على ترقية بعضهم الآخر على أساس المهارة والكفاءة. وترتبط هذه المشكلة بالتوترات القائمة بين مـا يسـمى عـالميون Cosmopolitan ومحليون Locals داخل المنظمة الواحدة. فـالعالميون يـرتبطون بـالمهنة أكثر مـن ارتباطهم بالمنظمة التى تستخدمهم، ويستجيبون لأحكام زمـلائهم فى المهنـة مهما كان المكان الذى يعملون فيه. أما المحليون فيسعون إلى زيـادة شعورهم بـالأمن داخل المنظمة بتثبيت مركزهم بداخلها بدلاً من تثبيت مـركزهم داخـل مهنتهم. أى أنهم يستجيبون للأفراد داخل المنظمة ويلـتزمون بهـم أكثر مـن الـتزامهم بأدوارهم المهنية.

وقد تتكون زمر غير رسمية داخل المنظمة، يضـم بعضـها العـالميين ويضـم بعضها الآخر المحليين، وينشـأ الصراع بينهـا، ذلك الصراع الـذى احتـل اهتمام بعض العلماء، فقد أجرى روبرت هابنشتين Robert Habenstein وأدويـن كريسـت Edwin Christ دراسة عن بعض الأنماط من الممرضـات، ولاحـظا وجـود الصراع بـين الزمر أو بين ما أطلقا عليه المسافر Internat وحارس المنزل Home-guard وهو تمييز يقابل العالميين والمحليين.

كما أن هوبرت سيمون بارنارد وغيرهما يـؤكدون أن كل منـظمة تـطلب مـن أعضائها بعض الولاء ولكنها تحتاج من ناحية أخرى إلى عـدد مـن الأفـراد ذوى المهارات المتخصصة والخبرة وكان العلماء لا يـدركون ان إشبـاع إحـدى هـاتين الحاجتين قد يحبط إشباع الحاجة الأخرى. فقد افـترض مـاكس فيـبر أنـه كلما ازدادت خبرة الأفراد، ارتفعت كفاية التنـظيم، وازداد بـالتالى ثباته واسـتقراره. ومعنى هذا إنه كلما ازدادت خبرة الأفراد، ازداد ولاؤهم نحـو التنـظيم وارتبـاطهم به. ولكن بعض الأبحاث أثبتت أن الأفراد الأكثر خبرة نـظرتهم أكثر عـالمية، أى أنهم أقل ولاء نحو المنظمة التى تستخدمهم. ويتبين من ذلك أن استقرار المنـظمة واستمرارها فى الوجود قد يتعرض للتهديدات أو الهزات القوية إذا كانت سـياسة التعبئة تهتم بإحدى هاتين الحاجتين دون الأخرى. بمعنى أن التهديد الذى تتعرض له المنظمة بسبب اتخاذ سياسة عامة تعتبر الولاء أكثر أهمية من « العقول » لا يقل عن التهديد إذا كانت السياسة العامة تهتم بالخبرة وحدها.

وكثير من الدراسات التى أجراها وليام وايت عن رجل المنظمة تناقش الجهود التى تبذلها الصناعة لربط ولاء الإدارة بالشركة التى تستخدمها وهذه المحاولة التى تبذلها الصناعة لتكوين رجال المنظمة هى فى الواقع جهد لخلق صفوة جديدة تتكون من أفراد ذوى اتجاه محلى مخلصين للمنظمة ولهم سلطة شرعية على أساس المهارات التى يكتسبونها فى العلاقات الإنسانية، وبذلك يتحقق التوازن بين هؤلاء المديرين وبين الفنيين والمهندسين والخبراء الذين يرتبطون بمهنهم أكثر من ارتباطهم بالشركات التى يعملون بها.

ويوضح كل هذا أن هناك مؤشرات متعددة لوجود توتر بين حاجة التنظيم البيروقراطى إلى الخبرة وحاجته إلى الولاء لأن إشباع الحاجة الواحدة تفرض بعض القيود على طريقة إشباع الحاجة الأخرى.

المشكلة الثالثة: القيم التقليدية فى مقابل القيم البيروقراطية:

إن استقرار المنظمة مثل استقرار أية جماعة أخرى يعتمد على درجة تواؤم بعض أعضائها مع رغبات أو توقعات بعضهم الآخر. وتتحدد هذه التوقعات فى ضوء مجموعة من القيم والمعتقدات التقليدية التى استمدها الأفراد من المجتمع أثناء عملية التنشئة الاجتماعية أى أن هناك مجموعتين من القيم تحددان التفاعل الاجتماعى بين أعضاء الجماعة الواحدة، غير أن القيم التقليدية قد تنحرف عن القيم البيروقراطية الرشيدة. لأن السلطة التنظيمية تمنح لأصحاب المهارة والكفاءة، فى حين أن القيم الاجتماعية التقليدية تتطلب منح السلطة لكبار السن دون صغارهم، أو للذكور دون الإناث. وقد يؤدى تطبيق المبادئ البيروقراطية إلى توترات عميقة داخل التنظيم، فقد أوضح وليام فوت وايت فى دراسته عن صناعة المطاعم وجود توترات بين خادم صالة الطعام وخادم المطبخ لأن العامل الأول يبدأ الفعل ويصدر الأوامر إلى العامل الثانى، وإن كان الأول هو الأصغر سنًّا، أو كان الأنثى والآخر هو الذكر.

وثمة مظاهر أخرى توضح أن التنشئة الاجتماعية السابقة تغرس فى الفرد بعض القيم البيروقراطية. فالفرد ينشأ فى جماعة أولية ذات قيم تقليدية وعلاقات

شخصية. وعندما ينمو ويشترك فى جماعات ثانوية فإنه يقيم هذه الجماعات على أساس المعايير التى سبق أن اكتسبها فى الجماعات الأولية كما يلاحظ أن العلاقات فى الجماعات الثانوية علاقات لا شخصية للغاية، وهو أمر لم يألفه من قبل، ومن ثم يستجيب بطريقة عدائية للروتين التنظيمى ويتفقده ويهاجمه باعتباره إجراءات رسمية عقيمة.

ولكن عملية التنشئة الاجتماعية تحاول التخفيف من حدة هذه التوترات، بأن تفطم الطفل عن انماط الجماعات الأولية أثناء حياته المدرسية، ففى السنوات الأولى من المدرسة الابتدائية يخصص لكل فصل مدرسة وحدة، ولكن فى السنتين الخامسة والسادسة يكون لكل مادة مدرس خاص كما تزداد نسبة المدرسين الذكور ويستمر الأمر على هذا المنوال فى مراحل التعليم، حتى يتعود الطفل على أنماط العمل البيروقراطى المتخصص المشاهد فى حياة الكبار.

المشكلة الرابعة : دائرة الترشيد :

يشير الرشاد إلى أننا نستطيع دائمًا أداء الأشياء بطريقة أفضل فليس هناك شىء مقدس، وليس هناك بالتالى شىء لا يمكن تغييرة. وتتجه الأساليب العلمية الرشيدة إلى الخروج عن نطاق الأشياء المادية، لتغزو دائرة العلاقات الإنسانية. غير أن هذا الانتشار يؤدى إلى عدم استقرار المنظمة لأن معاملة الأفراد كأدوات تستخدم بطريقة لا شخصية لتحقيق غايات محددة قد يؤدى إلى انتهاك القيم التى تعتبر الأفراد غايات فى حد ذاتهم. كما أن الدوافع المستمرة لترشيد التنظيم قد تضر بالضوابط التلقائية غير الرسمية التى أسهمت من قبل فى استقراره. وقد أوضح ذلك بيتربلاو حين أشار إلى أن إدخال سجلات الأداء الإحصائية جعل الأخصائيين لا يتعاونون فى تحقيق أهداف التنظيم، هى بالتحديد توفير وظائف للعملاء إلى جانب انه أضعف العلاقات القوية بينهم كما أضعف الروح المعنوية.

فالدافع إلى الإدارة الرشيدة قد يخلق مشاكل جديدة، يتطلب علاجها إدخال أساليب أخرى رشيدة، قد تضر بميكانزمات الضبط الاجتماعى غير الرسمى. ومعنى هذا أن استخدام الأساليب الرشيدة يتطلب ازدياد الترشيد فى المجتمع وتنشأ هذه المشاكل عن العلاقة بين الرشاد البيروقراطى وضرورات المنظمة كنسق اجتماعى.

ويتضح من ذلك أنه لا يمكن فهم المنظمة إذا تصورناها فى ضوء نموذج الرشاد وحده، بل لا بد من أن نتصورها فى نفس الوقت فى ضوء النسق الطبيعى. كما يوضح جولدنر أن هذه المشاكل التى يتكرر حدوثها داخل المنظمة، ترجع إلى التفاعل بين الصفات المميزة للمنظمة كنسق إدارى رشيد من ناحية وبين الحاجات المشتركة للتنظيم كنسق اجتماعى ينشأ تلقائيًا. الأمر الذى يبين الحاجة إلى تركيب نموذج جديد يصلح كأداة أفضل لتحليل المنظمات.

نقد نموذج النسق الطبيعى:

يوجه إلى نموذج النسق الطبيعى عدة انتقادات، وسنتناول هنا أهمها وهى بالتحديد:

١ - إهمال دراسة الخصائص المميزة للمنظمة.

٢ - مفهوم التنظيم غير الرسمى.

٣ - مفهوم النسق الاجتماعى.

٤ - مفهوم توازن الجماعة.

(أ) إهمال دراسة الخصائص المميزة للمنظمة:

يهمل العلماء الذين يتبعون نموذج النسق الطبيعى الخصائص المميزة للمنظمة الحديثة أى أنهم يغفلون الأبنية المنظمة الرشيدة، وأنماط التكيف المخطط. فهم يدركون شيئًا واحدًا وهو أن المنظمة تشبع الحاجات المشتركة بينها وبين كل الجماعات الأخرى، ولكنهم لا يدركون إنها تشبع أيضًا حاجاتها الخاصة المميزة لها فالمنظمة فى الواقع:

١ - تقيم درجة فاعلية سياساتها كما تقيم درجة فاعلية كل قسم من أقسامها المختلفة.

٢ - وتجرى أبحاثًا عن الأسواق ودراسات عن الرأى العام.

٣ - تعبئ بعض الموظفين الجدد.

٤ - وتقيم أعضاءها باستخدام الاختبارات النفسية.

٥ - وتدافع عن سياساتها بإجراء الأبحاث المختلفة.

٦ - وتعلن الحرب على منافسيها باستخدام الحقائق والأرقام والوثائق.

٧ - وتستعد لمواجهة المشاكل غير المتوقعة بأن توفر لإدارييها المعلومات والمعارف المتراكمة.

٨ - وقد يعتمد هؤلاء الإداريون فى سلطتهم على ما لديهم من معارف، أو على المعارف التى يستطيعون شراءها من الغير.

غير أن العلماء من اتباع المدرسة السلوكية بدأوا يهتمون بالمنظمات من ناحية ما تحققها من أرباح أو خسائر. فقد أجروا عددًا من الأبحاث حتى يمكن وضع الأساس الذى يقوم عليه اتخاذ القرارات الرشيدة. كما أن اهتمامهم بترشيد المنظمة العصرية جعل اعتمادهم يتزايد على المعلومات التى يمكن الحصول عليها عن طريق أبحاث السوق، واستقصاءات الرأى العام، ودراسات الروح المعنوية، وديناميات الجماعات.

ومعنى هذا أن الاهتمام بالعلم الاجتماعى التطبيق بدأ يحل محل الاهتمام بميكانزمات التكيف التلقائى لأن ذلك العلم يحدد الطريقة التى تستجيب بها المنظمة الرشيدة للتهديدات الخارجية، كما يخفف من حدة الاضطرابات الداخلية، ويتحكم فى الصور المختلفة من الانحراف الاجتماعى. ويتضح من ذلك أن العلم الاجتماعى التطبيق بدأ يشغل مكانًا هامًا فى النماذج النظرية التى يستعين بها العلماء فى دراسة وتحليل المنظمات، وفيما يقومون به من أبحاث امبيريقية. فقد كان علماء الاجتماع يهتمون بالاستجابات التلقائية للمنظمة، ولا يهتمون كثيرًا بأنماط الإدارة المخططة الرشيدة، ولكن بعضهم وأشهرهم بيتربلاو Beter Blau بدأ فى استخدام الأساليب الإحصائية فى تقدير الموظفين Personnel rating وعلى الرغم من كل تلك الجهود فما زالت الدراسات الحالية الخاضعة لنموذج النسق الطبيعى ثابتة عند المستوى الذى وضعه أوجست كونت.

ويؤخذ على نموذج النسق الطبيعى عدم الاهتمام بالخصائص المميزة للمنظمة مثل تقسيم العمل، والقوانين الرسمية، والاعتماد على الخبراء المهنيين والفنيين، واستخدام مجموعة من المعارف النظرية، والاتجاه نحو الرشاد، لأنها أشياء مسلم بها، ولا تعتبر مشكلات، ومن ثم فهى لا تستحق عناء الدراسة.

ويهمل نموذج النسق الطبيعى - بصفة عامة - الأبنية الرشيدة المميزة للمنظمة، والقوى التى تسهم فى وجودها وأساليب دعمها. ولكنه يهتم بالقوى التى تضعف طابع العلاقات اللاشخصية فيها، وتحول أهدافها الرسمية إلى مجرد مجموعة من المصالح المحدودة، وكان خليقًا به أن يهتم بالقوى التى تدعم العلاقات الرسمية اللاشخصية إلى جانب الأبنية البيروقراطية المميزة للمنظمة.

وقد نشأ نموذج النسق الطبيعى، للرد على أصحاب النموذج الرشيد، ولذلك فهو يهون من دور الرشاد فى الشئون الإنسانية، ويؤكد فى نفس الوقت تأثر السلوك التنظيمى بالمعايير غير الرشيدة. فد انتقد هؤلاء العلماء الفعل المخطط الرشيد. كما أغفلوا دراسة الضغوط التنظيمية التى تؤدى إلى تحقيق القيم الديموقراطية، ولكن فى السنوات الأخيرة اهتم بعض العلماء بهذه الناحية من التحليل التنظيمى.

(ب) مفهوم التنظيم غير الرسمى:

لا شك أن اهتمام أصحاب نموذج النسق الطبيعى بالميكانزمات التلقائية المشتركة بين كل الجماعات ساعدهم على اكتشاف وتحليل ما يسمى بالتنظيم غير الرسمى، الذى يعد أهم إسهاماتهم فى دراسة المنظمات. غير أن الغموض مازال يكتنف هذا المصطلح، لأنه يتكون من عدد من المعانى المختلفة. فبعض الأنماط غير الرسمية أبنية ثقافية غير محددة تنظيميًا، أى أنها أنماط من المعتقدات والعواطف كالاعتقاد بأن العامل ينبغى ألا ينتج أكثر مما ينتجه زملاؤه وبعضها الآخر أبنية اجتماعية غير محددة تنظيميًا، كالزمر التى تنشأ بين العمال الذين يعملون متجاورين. وقد يستخدم مصطلح «الجماعة غير الرسمية» للإشارة إلى جماعة أولية، إلا أن كل أنماط الجماعات غير الرسمية لا تتضمن روابط الصداقة

القوية، فقد يتضمن بعضها عداوات شخصية، أو عداوات الدم، أو غير ذلك من أنواع الصراع.

وتختلف الأنماط غير الرسمية بعضها عن بعض من نواحي أخرى هامة، فقد يتحدد بعضها بالقيم التقليدية السائدة فى المجتمع، كالاحترام الذى يظهره المشرف نحو العامل كبير السن، كما قد يتحدد بعضها الآخر بالقيم التقليدية السائدة فى منظمة محددة بالذات، كاتجاه أساتذة الجامعات نحو التخاطب باسمائهم المجردة عن أى لقب.

وهناك أنماط أخرى غير رسمية لا تحددها أى قيم تقليدية لا فى المجتمع ولا فى المنظمة، ولكنها تنشأ عن المنافسة أو الصراع بين التنظيمات على المعلومات أو السلع النادرة ومع ذلك يهملها أصحاب نظريات النسق الطبيعى.

وقد يهتم الباحث بدراسة الخصائص المميزة للمنظمة وبالذات الأدوار المتخصصة، أى أنه يهتم بالأدوار المحددة القائمة الثابتة، ويهمل ما عداها من الأدوار. وهذا الإهمال هو الخطر الذى يتعرض له كل من النموذج الرشيد ونموذج النسق الطبيعى. وقد يدرك أصحاب نظريات النسق الطبيعى هذا الخطر أكثر من غيرهم ولذلك يهتمون بتأثير الخصائص الاجتماعية للأفراد فى تشكيل السياسة العامة والسلوك التنظيمى. فهناك دراسات أفلحت فى توضيح تأثير الأصول السلالية والدينية للأفراد فى فرص الحراك الاجتماعى وفى توزيع القوى داخل التنظيم.

(ج) مفهوم النسق الاجتماعى:

والمنظمة الحديثة مثل غيرها من الجماعات نسق اجتماعى يتكون من أجزاء بينها تساند وتأثير متبادل. ولا يمكن فهم أى جزء منها فى عزلة عن الأجزاء الأخرى لأنه عندما يتغير أحد الأجزاء ينعكس هذا التغيير على الأجزاء الأخرى فى النسق وعندما تقول أن للجماعة نسق فإننا نقصد من ذلك أن التساند أو الاعتماد المتبادل بين الأجزاء يجعل الأجزاء تكون كلا واحدًا، وإن كل جزء يرتبط مع الأجزاء الأخرى فى انسجام، وأن الخصائص المختلفة للمنظمة تسهم فى وجود التكامل الفعال بين الأجزاء المختلفة.

وهناك ميكانزمات مختلفة للتكامل أهمها نظام المكافآت والحوافز الذى يكفل للأفراد دخلاً ثابتًا مستقرًا، ويدفعهم إلى أداء أدوارهم بثبات وانتظام. ولا شك أنه يوجد أنواع أخرى من الحوافز غير الدخل مثل الترقية المنظمة على أساس الأقدمية ونظم الرعاية الطبية وخدمات المستشفيات والأجازات والأجازات المريضة وبرامج التدريب وغيرها التى تربط الفرد بالمنظمة التى يعمل فيها. وتكون هذه الروابط من القوة بحيث يجد الفرد من العسير عليه أن يقطعها لينفصل عن هذه المنظمة.

وهناك ميكانزمات أخرى تؤدى إلى التكامل مثل روتين الحصول على المواد الضرورية والمواد الخام، وتوزيعها الداخلى وتوفر إنتاجها فى المجتمع. وكذلك ميكانزمات توفير وسائل الاتصال لتوفير المعلومات للأفراد الذين يحتاجون إليها حتى يؤدوا عملهم بكفاءة وفاعلية. وهناك ترتيبات تجعل أنماط السلطة متكاملة حتى يقل التداخل والغموض فيما يتعلق بالخطوط التى تسير فيها الأوامر ويتضح هذا كله فى لوحة التنظيم الرسمى التى تبين تسلسل السلطة.

وكثير من أدوات التكامل يوضع عن عمد وبخاصة فى التنظيم الرشيد غير أن هناك ميكانزمات أخرى تنشأ عن طريق المحاولة والخطأ والنمو التدريجى البطىء.

وترجع عيوب نموذج النسق الطبيعى إلى القضايا العامة المتضمنة فى مفهوم النسق التى تؤكد فكرة الاعتماد المتبادل بين أجزاء التنظيم. فنموذج النسق الطبيعى يهتم بالمنظمة ككل، ويعتبر فكرة الاعتماد المتبادل شيئًا مسلمًا به. ولذلك لا يدرس التغايرات فى درجات الاعتماد المتبادل رغم أهميتها البالغة.

ففى الواقع لا يمكن فهم منظمة دون تحليل دقيق للميكانزمات المخططة أو غير الرسمية التى تجعله متكاملاً ومستقرًا وثابتًا. ولكن الاهتمام بهذه الميكانزمات وحدها قد يؤدى إلى الحصول على صورة مشوهة عن المنظمة. فقد يبدو أنها متكاملة لا يحدث فيها احتكاك بين أعضائها الذين يبدون كلهم هادئين، وسعداء لأنهم يكسبون رزقهم. ولكن هناك قوى عميقة داخل أى منظمة تهدد عملية التكامل وتقاوم عملية الضبط والرقابة.

ولذلك عندما ندرس أى منظمة أو أية جماعة كنسق اجتماعى، فمن الخطأ التركيز على قوى التكامل وحدها، ومن الخطأ أيضًا الافتراض أن كل أجزاء المنظمة يحتاج بعضها إلى بعض بنفس القدر. ومعنى هذا إنه بدلاً من الاكتفاء بدراسة المنظمة من ناحية الاعتماد المتبادل أو التساند بين أجزائها لا بد من الاهتمام أيضًا بدراستها من ناحية الاستقلال لكل جزء من أجزائها. أى ندرس الاستقلال الوظيفى لأجزاء المنظمة، أى درجة استقلال كل جزء من أجزائها فى إشباع حاجاته.

إن مفهوم الاستقلال الذاتى الوظيفى يوجه الانتباه إلى أن بعض اجزاء النسق قد تستمر فى الوجود منفصلة عن بعضها الآخر، وإنها قد تختلف من ناحية درجة اعتماد بعضها على بعض، وأن تساندها واعتمادها المتبادل ليس بالضرورة متناسقًا أو متبادلاً بالكامل. فالأطفال داخل الأسرة أقل من الكبار من ناحية درجة الاستقلال الذاتى الوظيفى، لأنهم إذا انفصلوا عن أسرهم النووية لقل احتمال استمرارهم فى الوجود. كذلك إذا درسنا العلاقة بين قسم العلاقات العامة وقسم الإنتاج فى إحدى الشركات نجد أنه إذا انفصل القسمان عن بعضهما فإن احتمال استمرار قسم الإنتاج فى الوجود أكبر منه بالنسبة لقسم العلاقات العامة، لأن المنظمة تعتمد على القسم الأول اكثر من اعتمادها على القسم الثانى، كذلك إذا قارنا بين الزوج وزوجته من ناحية الاستقلال الذاتى الوظيفى نجد أن دخل الزوجة يعتمد على دخل زوجها، فى حين أن دخل الزوج يعتمد على المجتمع خارج الأسرة. ولهذا السبب تكون الزوجة أقل من الزوج من ناحية الاستقلال الذاتى. ولكن بفضل تطور التعليم وزيادة فرص العمل أمام النساء قلت الاختلافات بين الزوج والزوجة من هذه الناحية بالذات.

وإذا استطاع الجزء إشباع حاجاته ودعم كيانه دون الاعتماد على التنظيم، فإن معنى ذلك إنه يتمتع بالاستقلال الذاتى والوظيفى فانخفاض الاستقلال الذاتى الوظيفى للزوجة معناه إن مكانتها ودخلها يعتمدان على مكانة ودخل زوجها. ويوضح هذا إننا لا نستطيع فهم المنظمة إذا تصورناها جزيرة منعزلة، بل لا بد من إدراكها فى ضوء علاقاته بالجماعات الأخرى المحيطة به.

والقول إن أجزاء المنظمة فضلاً عن المنظمة ككل تعمل على دعم ذاتها وتبقى فى حالة توازن يتطلب أن تدافع الأجزاء عن استقلالها الذاتى الوظيفى. ومعنى هذا إن المصدر من ناحية، كما قد يرجع إلى الميول المضادة من جانب مركز الضبط والرقابة فى التنظيم الذى يحد أو يقلل من الاستقلال الذاتى الوظيفى للأجزاء من ناحية أخرى. ومن الظواهر أو الشواهد التى تدعم هذا الافتراض وتثبت صحته تلك التوترات بين موظفى المكتب الرئيسى وموظفى الفروع لإحدى الشركات الكبيرة وكذلك التناقض التنظيمى بين المركزية واللامركزية.

ميكانزمات الاستقلال الذاتى الوظيفى:

يهتم نموذج النسق الطبيعى بتكامل الأجزاء فى النسق ككل، ولكنه يهمل الميكانزمات التى تضعها الأجزاء لتدافع بها عن استقلالها لذاتى والوظيفى ومن أمثلة تلك الميكانزمات.

١ - شعائر التحاشى: كان جوفمان Goffman أول من استخدم هذه العبارة فى دراسة المنظمات العصرية. فقد درس فترة تناول القهوة ووجد إنها تؤدى وظيفتين إحداهما ظاهرة والأخرى كامنة. أما الأولى فتتيح للأفراد الفرصة لتناول بعض السوائل المختلفة أما الثانية فهى أن تجعل الأفراد بعيدين عن وظائفهم. ولذلك اعتبر فترة تناول القهوة من شعائر التحاشى.

٢ - الدعائم المادية: هى أدوات ترمز إلى وجود مسافة اجتماعية تفصل بين الأشخاص الذين يؤدون الأدوار المختلفة. فعامل المبيعات فى المحلات التجارية يستخدم منضدة تفصل بينه وبين العملاء. كما أوضح وليام وايت Wiliam Whyte أن خادم المطعم يضع قائمة بطلبات العملاء على منضدة خاصة، ثم يأخذها عامل المطبخ ليجهز هذه الطلبات. ويؤدى مثل هذا السلوك إلى تخفيض التفاعل بينهما كما يحمى الاستقلال الذاتى الوظيفى لعامل المطبخ بالذات. كذلك أوضح هوارد بيكر Howard Becker أن عازفى موسيقى الجاز يضعون صفاً من المقاعد يفصل بينهم وبين جمهور المستمعين إذا لم يوجد سور واضح يفصل بينهما.

٣ - القيم والعلاقات الاجتماعية: كثير من الأبنية الاجتماعية والثقافية تعمل

بطريقة مقصودة أو غير مقصودة على دعم الاستقلال الذاتي الوظيفي لاجزاء المنظمة الواحدة. فبناء الثقافة قد يضم بعض القيم التي تؤكد أهمية السرية، وقلة عدد الاتصالات والثقة في المعلومات. وثمة قيم أخرى تتطلب الاحتفاظ بالمعرفة الفنية وحماية أسرار العمل. كما أن هناك بعض القيم تنكر على الأفراد من غير أعضاء المنظمة الحق في إصدار الأحكام الفنية على أعضاء المنظمة أنفسهم.

أما عن الأبنية الاجتماعية، فقد اتضح أن الزمر الاجتماعية تؤدي وظيفتها في مساندة أعضائها على مقاومة ضغوط السلطة الرسمية، وبذلك تتيح لهم بعض القدر من الاستقلال الذاتي.

٤ - العوامل الأيكولوجية : قد تعمل العوامل الأيكولوجية أو المكانية على تقوية الاستقلال الذاتي الوظيفي لبعض أجزاء المنظمة. فإذا كان أحد الأجزاء في عزلة مادية أو فيزيقية عن باقي الأجزاء الأخرى أو منفصلاً عن مركز الضبط أو الرقابة التنظيمية يزداد استقلاله الذاتي الوظيفي.

ويشير أرفنج جوفمان إلى محاولات لتمييز المنطقة الخلفية عن المنطقة الأمامية من المؤسسة الواحدة فالمنطقة الخلفية هي المكان بطريقة غير رسمية ولا يسمحون للأجانب بدخوله أو يشترطون عليهم الحصول على إذن خاص قبل الدخول. أما المنطقة الأمامية أو المسرح نفسه فهو ذلك الجزء من المؤسسة الذي يؤدي فيه اعضاء الجماعة مهمتهم. أو أدوارهم أمام جماعة الزوار أو الجماعة الخارجية. ومثال ذلك أن مكاتب الأساتذة في الكلية هي المنطقة الخلفية في حين أن حجرات الدراسة التي يلقون فيها محاضراتهم فهي المسرح نفسه. أما في البيت فإن حجرتي المعيشة والطعام حيث يعيش بعض أعضاء الأسرة فهما المسرح. في حين أن المطبخ وحجرة النوم حيث تستعد الأسرة لأداء دورها كمضيف فهي المنطقة الخلفية من المسرح. وعندما يسمحون للأجانب بزيارة هذه المنطقة تعد إجراء ترتيبات خاصة فإنهم يتحكمون في التفاعل الذي يجري بينهم وبين الضيوف أو الزوار، وبذلك يدعمون استقلالهم الذاتي الوظيفي. ومعنى هذا أن هناك ترتيبات اجتماعية متنوعة تعمل على دعم الاستقلال الذاتي الوظيفي لكل جزء من أجزاء التنظيم.

لا يدرك أصحاب نموذج النسق الطبيعى الاستقلال الذاتى لأجزاء النسق، كما لا يدركون استراتيجيات الاستقلال الوظيفى، ولا كيفية إحداثها بعض التوترات بين بعض الأجزاء داخل النسق ككل. ويرى جولدنر أن عدم إدراك هذه النواحى يرجع فى المحل الأول إلى افتراض لا أساس له من الصحة عن تساند أجزاء المنظمة الواحدة.

ويفترض نموذج النسق الطبيعى أن بناء التنظيم يكتفى بربط الاجزاء بعضها ببعض، وتوفير وسائل ضبطها وتكاملها. غير أنه يعمل أيضًا على دعم الاجزاء واستمرارها فى الوجود وحمايتها بعضها من بعض إلى حد ما. ويتضح من هذا إن بناء التنظيم يتشكل عن طريق التوتر بين ضغوط التمركز Centricifugal من ناحية وضغوط التباعد Centriciputal من الناحية الأخرى.

(د) مفهوم توازن الجماعة:

يفترض نموذج النسق الطبيعى أن توازن الجماعة يعتمد على تواؤم أفرادها. وبعبارة أخرى اكثر وضوحًا بكلمات بارسونز نفسه: «إن توازن الجماعة وظيفة لمدى تواؤم أعضاء لجماعة (الأنا Ego والغير Alter مع توقعات بعضهم بعضًا.

ويرى جولدنر أنه ينبغى افتراض أن افعال التواؤم التى يؤديها الأنا تؤثر دائمًا فى توقعات الغير لأن التوقعات تتعدل دائمًا بالأفعال السابقة عليها. فكلما ازداد طول سلسلة أفعال تواؤم الأنا، فإن الغير يعتبر هذا التواؤم شيئًا متوقعًا كذلك كلما اعتبر الغير تواؤم الأنا شيئًا متوقعًا ستقل قابليته لتقديم المكافأة إليه، كما يقل تبادل أفعال التواؤم معه. ويتضح ذلك من أن شعور العمال بالإشباع عندما يدفع لهم صاحب العمل أجورهم الاسبوعية، أقل من شعورهم بالإشباع عندما يدفع لهم شيئًا لا يتوقعونه مثل المكافأة أو الارباح.

وهناك عوامل أخرى تستطيع أن تزيد من توقع التواؤم وتقلل من مقدار التقدير هذه العوامل - كما يقول جولدنر - درجة شعور الغير بأن أفعال تواؤم الانا مفروضة عليه أما بواسطة ضغط الموقف وأما بالالتزام الأخلاق. وبعبارة أخرى، إذا شعر الغير أن أحد أفعال التواؤم قد فرضت على الأنا، فإننا نتوقع

أن الغير يتبادل أقل مما إذا اعتبر تواؤم الأنا شيئًا اختياريًا.

كذلك كلما رأى الغير أن فعل تواؤم الأنا اختيارى زاد ميله إلى تقديره ومكافأته، ونستطيع التعبير عن هذه الظاهرة بأن درجة التقدير أو درجة القابلية للتبادل وظيفة عكسية لدرجة إدراك الفعل على أنه فعل اختيارى.

لذلك فكلما ازدادت البيروقراطية فى التنظيم (وهذا متغير واضح) ازداد إدراك سلوك التواؤم الذى يؤديه الأفراد، على أنه سلوك تفرضه عليهم الأوامر والتعليمات أى أنه سلوك لا ينبع من إرادتهم أو اختيارهم. أى أنه كلما ازداد عدد الأوامر والتعليمات الرسمية التى تحكم الفعل، يزداد التهوين من قيمة أفعال التواؤم من ناحية أنها سوف تؤدى إلى زيادات صغيرة من التقدير أو الإشباع.

خاتمة :

لقد أوضح لنا جولدنر عددًا من المشاكل التنظيمية التى تنشأ عن استخدام هذين النموذجين، بغرض التوفيق بينهما ولكنه اهتم بصفة خاصة بنموذج النسق الطبيعى لأنه السائد بين علماء الاجتماع من الافتراضات التى يستخدمها علماء الاجتماع فى تحليل أنواع الجماعات المختلفة بما فيها التنظيم العصرى. وقد اتضح لنا فى ضوء مشكلة التوازن أن تقدم أو تحسين التحليل التنظيمى يتوقف على توضيح النماذج الأساسية التى يعتد عليها التحليل السوسيولوجى، وإثبات الإفتراضات الامبريقية التى تعتمد عليها هذه النماذج. وعلى أى حال من الضرورى التوفيق بين المضامين التى يتضمنها هذان النموذجان لتركيب نموذج جديد ليكون أداؤه أفضل فى تحليل المنظمة كبيروقراطية رشيدة إلى جانب تحليل الخصائص المشتركة بينه وبين كل أنواع الانساق الاجتماعية ثم توضيح علاقة هذه الخصائص أحدها بالأخرى.

وقد حاول جولدنر الربط بين النموذجين فى دراسته لمصنع الجبس، فقد أوضح أن البيروقراطية العقابية نشأت بسبب الاختلاف بين العمال والإدارة حول الأهداف. إذ يطلب الرؤساء من مرؤسيهم أداء أشياء تختلف عن أهدافهم الخاصة أو تتعارض معها. أى أن الإدارة تفرض أهدافها على العمال، ليكون

للمنظمة ككل أهداف واحدة، ويشير هذا الأمر إلى اهتمام كونت Conte بالمعتقدات الاخلاقية المشتركة كأساس لتماسك الجماعة وتضامنها، كما تشير إلى أن إحدى الوظائف الكامنة للأوامر والتعليمات البيروقراطية هى توفير التساهل الإدارى فى صورة منع تطبيق الأوامر، كذلك تبين الدراسة أن الأوامر الرسمية تزود المشرفين بشىء يستطيعون من خلاله مساومة العمال لضمان تعاونهم غير الرسمى للتنظيم. وهذا الجهد الذى يحيط اهتمام كونت بالأنماط التلقائية غير الرسمية للتنظيم، باهتمام فيبر بالتنظيم المخطط الرشيد يقصد به توجيه الانتباه إلى مشكلة رئيسية فى التحليل التنظيمى أكثر من تقديم حل للمشكلة.

المراجع

1. Merton, R. Sociology Today, Free Press New York, 1954.

2. Gouldner, A.; Metaphysical pathos and the theory of Bureaucracy, Am, poli, Sci, Rev, Vol. 49; 1955.

3. — patterns of Industrial Bureacracy, Gilencoe, In 1954.

4. Whyte, W.J.R. The organization Man, N.Y. 1956.

الفصل السابع

الاتجاه البنائي الوظيفي

تقدمت دراسة المنظمات خلال الأعوام القليلة الماضية وظهرت صورة تخطيطية شاملة ودقيقة، تعتمد على الإطار المرجعي للإنسان، كما تعتمد على الاتجاه البنائي الوظيفي.

ويبدأ هذا الاتجاه من الافتراض القائل بتشابك الظواهر التي تبدو منعزلة بعضها عن بعض، كما يدرس هذا الاتجاه حاجات الاستمرار في الوجود والتكيف عند كل الانساق، وتعيين ميكانزمات التنظيم الذاتي Self regulating التي تستخدمها الانساق لإشباع الحاجات[1].

والاتجاه الوظيفي : منظور متزايد الأهمية في علم الاجتماع ويرى أن النظم الاجتماعية مثل الكائنات الحية لها حاجات الاستمرار في الوجود والتكيف مع البيئة كما أن بين اجزائها نمطًا من الاتصال المتبادل. والمنظمات كأنساق طبيعية تتكون من سلسلة مترابطة من العمليات[2].

ولذلك فإن المنظمات كأنساق تقوم على ثلاثة افتراضات :

١ - مجموعة من الأجزاء يقوم بينها علاقة الاعتماد المتبادل.

٢ - حاجات النسق.

٣ - سلوك النسق.

---

(١) Parsons, T., suggestions for a sociological approach to the theory of organizations, Admin, Sci. Q. Vol. 1. 1965 pp. 1-2.

(٢) Ibid.

كما أن النماذج أو النظريات المختلفة تثير المسائل الآتية :

١ - علاقات النسق.

٢ - فاعلية النسق.

٣ - ديناميات النسق.

وتتناول أولاً المسألة الأولى وهى علاقة النسق بالبيئة، وهناك ثلاثة أنماط من الطرق تنظر إلى المنظمات :

١ - الإنساق المغلقة : وهى الطريقة المفضلة فى دراسات العلاقات الإنسانية، التى ترتكز على جماعة العمل وتعتبر التكنولوجيا كمتغير خارجى أما العوامل النفسية فهى التى تحدد السلوك وتفرض الفعل على الأفراد بطريقة معينة(٣).

٢ - الإنساق المفتوحة جزئيًا : أدرك هذا الاتجاه تأثير البيئة، لكنه يعطى الأسبقية للمتغيرات التنظيمية فى تحديد مجال الدراسة. أما العوامل الخارجية مثل العوامل الأخلاقية الاجتماعية، والتقاليد الثقافية للمجتمع المحلى فهى تستعمل كضوابط لتفسير التعقيدات، والفروض تشتق من العوامل الداخلية (وهى التكنولوجيا، والمكافآت التنظيمية). ومن السهل عزل المتغيرات الخارجية فمعظم الدراسات الامبيريقية تتبع هذا الإطار التحليلى(٤).

٣ - الإنساق المفتوحة : يتضمن المدخلان السابقان بعض الافتراضات : إن السلوك تحدده الأبنية التنظيمية أو الحاجات السيكولوجية للمشاركين. أما مدخل النسق المفتوح فهو يدخل البيئة فى التحليل لربطها بمشاكل النسق ككل ويفسر السلوك فى ضوء مطالب البيئة(٥).

بدأ الاتجاه الوظيفى بمشكلة النظام العام عند هوبز وأثار عدة أسئلة هامة :

---

(٣) Ibid.

(٤) Ibid.

(٥) Ibid.

* كيف يفيد المجتمع من أفراده باستمرار؟

* كيف يعيش الناس بعضهم مع بعض، إن لم يدخلوا فى صورة من العلاقات الثابتة تقريبًا التى يمكن التنبؤ بها؟

وعند الإجابة على هذين السؤالين اهتم الوظيفيون بعلاقة الأجزاء بالكل ليوضحوا أن الظواهر الاجتماعية تعمل على استقرار المجتمع. ولذلك اهتموا بأسباب التوازن الاجتماعى ونتائجه واعتبروا مشاكل التغير والصراع ظواهر ثانوية[٦].

الاتجاه الوظيفى عند ميرتون :

لا يستخدم كل الوظيفين المماثلة البيولوجية الكامنة فى «الانساق الطبيعية» كما لا يكونون رأيًا عن الاجزاء المكونة للنسق وعلاقاتها المتشابكة. وهذا هو موقف ميرتون فهو يهتم بنظريات المدى المتوسط التى تساعد على تفسير أية مجال نظامى على مجال نظامى آخر، ولقد أدخل ميرتون ثلاثة مفاهيم :

١ - الوظائف الكامنة والوظائف الظاهرة.

٢ - الخلل الوظيفى.

٣ - البدائل الوظيفية. تحل محل الافتراض القائل بأن المجتمع قادر على العمل بسبب صورته التنظيمية الحالية، ولا يستطيع أن يعمل بطريقة أخرى أو بطريقة أفضل.

وذهب ميرتون إلى أنه يمكن وضع نظرية عن مميزات الانساق الاجتماعية بصفة عامة، ويمكن الوصول إلى هذا المستوى من العمومية بأفضل طريقة بعد عملية طويلة من اختبار نظرية المستوى الأدنى.

إن المدخل الذى اتبعه ميرتون يستطيع أن يقدم أفكارًا واقعية فعند دراسة التنظيمات قد تكون نتائج الفعل مختلفة عن النتائج المقصودة. ومما يعتقد أنه

(٦) Ibid.

ردىء للتنظيم - بعد الدراسة المتفحصة قد يتبين أنه يؤدى وظائف حيوية[٧].

وقد أوضح كروزر أن الصراع عند ميرتون له وظائف كامنة للمجتمع وللتنظيم الموجود بداخله، وذلك عندما ناقش النتائج الوظيفية غير المقصودة لبعض أنماط الصراع[٨].

ويذهب ميرتون إلى أن البناء الاجتماعى الرسمى المنظم تنظيماً رشيدًا يتضمن أنماطًا للنشاط محددة بوضوح - تتكون من الناحية المثالية - من سلسلة من الأفعال المرتبطة بأغراض التنظيم ارتباطًا وظيفيًا، بمعنى أن الأفعال تعمل على تحقيق الأغراض، ويتكون التنظيم من سلسلة من الوظائف المسلسلة بعضها فوق بعض، يرتبط بكل منها عدد من الالتزامات والامتيازات التى تحددها القواعد أو التعليمات الرسمية ولكل وظيفة قدر من المسئولية والسلطة، أى أن السلطة مرتبطة بالوظيفة وغير مرتبطة بشخص محدد يؤدى دوره الرسمى. ويحدث الفعل الرسمى داخل إطار من القواعد التنظيمية السابقة على الفاعل فى الوجود وترتبط الوظائف بعضها ببعض من خلال نسق من العلاقات الرسمية إلى حد كبير غير أن هناك مسافة اجتماعية محددة بوضوح تفصل بين الذين يشغلون تلك الوظائف.

وتظهر الناحية الرسمية من خلال طقوس اجتماعية معقدة، وتتكامل الناحية الرسمية مع توزيع السلطة لتخفف من حدة الاحتكاك أو تقلل من عدد المشاكل، بفضل الاتصال الرسمى المحدد بكل دقة وبفضل الطرق التى سبق أن حددتها قواعد التنظيم، وبذلك تنشأ القدرة على تخمين سلوك الآخرين، كما تنشأ مجموعة ثابتة من التوقعات المتبادلة. وهذه الناحية الرسمية تجعل التفاعل سهلاً بين الموظفين. كما يجد المرؤس الحماية والأمن من أفعال رئيسه التعسفية لأن أفعال كل منها يضغط عليها مجموعة من القواعد يدركها كل منهما[٩].

وقد درس ميرتون تأثير الخلل الوظيفى ويقصد به أن أعضاء المنظمه يطبقون

(٧) Merton, Robert, Bureaucratic structure and personality in his social theory and social structure Glencoe, 1957.

(٨) Crozier, M; The Bureacratic phenomenon Chicago, 1967.

(٩) Etzion A; A Comparitive Analysis of complex organization, New York, 1961.

الاستجابة فى أحد المواقف على موقف آخر مماثل، الامر الذى يسفر عنه نتائج لا تتوقعها المنظمة ولا تريدها[10].

ويؤكد أن التغيرات التى تحدث فى شخصيات الأفراد الأعضاء فى المنظمة، تنشأ عن عوامل فى البناء التنظيمى، ويقصد بالشخصية أية رابطة ثابته بين فعل واستجابة، ومعنى ذلك ان لكل شخصية نمطا محددا من الاستجابات لا تتغير بسهولة أو بسرعة[11].

ويبدأ نسق القضايا العامة عند ميرتون بحاجة الأدارة العليا فى المنظمة إلى الضبط أو الرقابة، وتتمثل هذه الحاجة فى الاهتمام المتزايد بثبات السلوك والتنبؤ به. وتتكون الرقابة أو الضبط من التأكد من أن الإجراءات المقننة التى وضعتها الإدارة العليا هى فعلا موضع التنفيذ[12].

ويؤدى الاهتمام بثبات السلوك والأساليب المستخدمة لضمان هذا الثبات إلى عدد من النتائج :

١ - يقل عدد العلاقات الشخصية لأن البيروقراطية فى واقع الأمر ليست سوى مجموعة من العلاقات القائمة بين الوظائف أو الأدوار. ويستجيب الموظف للأفراد الآخرين فى المنظمة ليس على أساس أنهم أفراد بل على أساس أنهم يشغلون أوضاعا، لكل منها حقوق وواجبات محددة، ويحدث الصراع داخل المنظمة فى إطار محدد بكل دقة، كما أن التقييم والترقية مستقلان عن الاكتساب الفردى أى أن الترقية تتم بالاقدمية المطلقة.

٢ - يزيد المشتركون من استيعابهم Internalization بقواعد وتعليمات المنظمة التى توضع فى الأصل لتحقيق أهداف المنظمة، الأمر الذى يشير إلى أن لها قيمة ايجابية مستقلة عن أهداف المنظمة ذاتها.

ومن المهم التمييز بين ظاهرتين يطلق عليهما ميرتون مصطلح ازاحة الأهداف

---

(١٠) Merton, op. cit.,

(١١) Ibid.

(١٢) Ibid.

الظاهرة الأولى : يؤدى فعل معين إلى أن يقوم الموظف بنشاط محدد يقود إلى نتيجة مفضلة. وتكرار اختيار هذا البديل (النشاط) المقبول فى سلسلة من هذه المواقف، تجعل الموظف بالتدريج يفضل النشاط الوسيلى Instrumental على النتيجة المفضلة. أما الظاهرة الثانية : يكشف اختيار البديل المرغوب عن نتائج أخرى مرغوبه ولكنها لم تكن متوقعة. ولذلك يصبح للنشاط الوسيلى نتائج لها قيمتها الايجابية أن لم يكن له نتائج متوقعة. ويطلق ميرتون على هذه الظاهرة مصطلح التقوية Reinforcement الثانوية، فالموقف التنظيمى يأتى بنتائج شخصية أو يكون وحدات فرعية عن طريق اشتراك الموظف فى الأفعال التى تدفعه إليها المنظمة(١٣).

نقد ميرتون :

يشير سليفرمان إلى أنه عند استخدام مفاهيم ميرتون لدراسة تنظيم معين، يتساءل المرء : خلل وظيفى لمن؟ أو أنه يؤدى وظيفة كامنة لأى شيء؟ ان ميرتون لا يربط نتائج السلوك بأهداف الأفراد أو الجماعات ولكنه يشير إلى حاجات النسق سواء أكان مجتمعا أو منظمة ولا يعجب ميرتون فكرة حاجات ألنسق، ولكنه عند التحليل يفترض وجود هذا النموذج. لقد اهتم ميرتون بالوظائف ولم يهتم بنتائج السلوك، وهما فى الواقع أمران مختلفان. إن المفهوم الأول يقتصر على الفعل سواء أشبع حاجات أو أهداف النسق، وهى بالضرورة حاجات النسق نفسه. ويتضح من ذلك أن نظريات المدى المتوسط عند ميرتون تعتمد على استخدام الإطار العام للأنساق. ولذلك تتعرض لانتقادات لأنها لا تفسر التغير الاجتماعى أو اسبابه المتميزه عن نتائج الفعل.

والواقع أن صور التفسير الوظيفى تعتمد على المجتمع كنسق، ولكى يكون التفسير كافيا يجب أن يشير إلى مطالب النسق من أجزائه المكونة، ويشير سيلفرمان أنه إذا كان ميرتون غير راض عن « حاجات » النسق فيجب أن يكون غير راض عن الوظيفة.

---

(١٣) Merton. R. et al, Reader in Bureaucracy, Glencoe, 1952.
Bureacratic Structure and Personality, in his social theory and social structure, op. cit.

سيلزنيك :

يمثل سيلزنيك المحاولة المبكرة لتطبيق المنظور الوظيفى فى دراسة المنظمات، ولذلك فإن له أهمية خاصة. وقد استخدم مفهوم حاجات الإنساق، كأدلته التصورية الأساسية وهذه الحاجات تتكون من: الحاجة إلى استمرار السياسة العامة والقيادة، الحاجة إلى نظرة متجانسة كى تتم الموافقة المستمرة والمشاركة من جانب العمال[14].

ولكن تشبع المنظمة حاجاتها، تواجه من جانب أجزائها المكونة ميلا لمقاومة الأفعال التى لا تخدم أغراضها، وقد اطلق سيلزنيك على هذه المشكلة مشكلة المقاومة والعناد، وتصور المقاومة من الأفراد لأنهم يفعلون كأشخاص كاملين، ولا يفعلون فى ضوء أدوارهم النظمية الرسمية. كما أن المؤسسات والمنظمات الأخرى القائمة فى البيئة تتصف بالمقاومة أو العناد، لأن على المنظمة أن تتعامل معها فى ضوء قواعد عامة. وهو يختلف عن فيبر الذى يدعى أن الشرعية قائمة على القواعد العامه، فسيلزنيك يرى أن مسألة الشرعية على هذا النحو تثير المشاكل. وعلى المنظمة أن تسعى باستمرار إلى أن تجعل أنشطتها شرعية لأعضائها ولبيئتها العدائية.

والمسألة الهامة عند سيلزنيك هى طبيعة استجابات المنظمة للمشاكل وللتهيدات أو الحاجات التى لا تستطيع اتباعها بطريقة مقبولة من الناحية الثقافية. كما أن إعطاء نصيب من السلطة للجماعات أو الأشخاص الذين يهددون - فى مقابل تعاونهم فى مجالات أخرى - وهى من الاستراتيجيات الناجمة تخلق مشاكل أخرى قد لا يوجد لها استجابة شرعية رسمية.

وقد استخدم سيلزنيك هذا المنظور فى دراسة هيئة وادى التنيسى T. V. A الذى انشغل بسلوك الدفاع عن الذات لاشباع حاجته للاستقرار وتحقيق الهدف.

(14) Selznick, P., «An approach to a theory of Bureaucracy, Amer, social, Rev, Vol. 8, 1943 pp. 47-54 and foundations of the theory of organizations, Amer, social, Rev Vol. 13, 1948: pp. 25-35.

وكان عليه أن يتكيف مع البيئة عن طريق الاختيار المشترك للعناصر الخارجية المهددة، وعلى البيئة أيضا أن تتكيف مع احتياجات الـ T. V. A. وتوفر عملية التكيف المتبادل توازنا مؤقتا لأن لها نتائج غير مقصودة للاتساق. فالنمط السائد هو توتر وتكيف مع انساق مشغولة بفعل مستمر كى يتوافق احدها مع الآخر(١٥).

ويذهب سيلزنيك إلى أن حاجات المنظمة لا ينبغى اشباعها عن طريق الفعل الواعى للافراد، بل عن طريق النتائج غير الواقعة لأفعالهم. وهكذا تنشأ البدائل الوظيفية عندما لا تستطيع اشباع الحاجات بطرق مقبولة ثقافيا. ولذلك يعتمد تحليل سيلزنيك على العمليات اللاشخصية التى تعمل المنظمات من خلالها، ولا يعتمد على حوافز الفاعلين ولكن سيلزنيك عندما واجه مشاكل النسق لم يتجاهل تماما حوافز المشتركين فيه ولكنه أشار إلى أن هذه الحوافز ستعكس دائما حاجات المنظمة. وقد انتقد سيلفرمان هذا الموقف، لتفسير السلوك على ضوء حوافز الأفراد، أما حاجات المنظمة فهذه مسألة أخرى تماما. فلم يدرك سليزنيك الصعاب الكامنة فى موقفه، فقد اعترف بأن مفهوم الحاجات الأساسية فى التحليل التنظيمى يفتح باب الاعتراضات كتلك الاعتراضات التى ثارت ضد مفهوم الغريزة(١٦).

وإذا حللنا المنظمات فى ضوء حاجاتها، فإننا لا نتناول أسباب الفعل المتميزة عن نتائجه كالسبب الأساسى للفعل - لا يمكن إلا أن يكون أن حاجات النسق هى التى جعلته (ضروريا). إن الطريقة التى اتبعها سيلزنيك توجه انتباهنا لمعنى الأحداث الأمر الذى يبعدنا عن مشكلة الأصول وقد يتضح لنا معنى الافعال من نتائجها، وهذه المسألة تختلف عن العوامل التى أوجدتها، وعلى أى حال فإن سيلفرمان يوافق سيلزنيك على أن الأسباب ليست هى النتائج، ولكنه لا يوافقه على أننا نستطيع فهم معنى الفعل فى ضوء نتائجه(١٧).

(١٥) Silverman, Bureacracy, N. York, P. 52.

(١٦) Ibid., pp. 52-53.

(١٧) Ibid, P. 53.

ولا شك ان تجانس مسألة الأسباب هى نقطة الضعف الرئيسية فى المدخل الوظيفى. فعند البحث عن أسباب الفعل يجب أن ننتبه إلى حافز الفاعل وقد قلل التحليل الوظيفى من أهمية هذه المسألة على الرغم من فكرة الوظائف الكامنة عند ميرتون.

بارسونز :

اهم اسهام لبارسونز هو محاولته تركيب نموذج لعمل كل أجزاء النسق الاجتماعى وأفكار بارسونز مركزية لأى نظرية وظيفية فى التنظيمات.

ويضمن مفهوم الوظيفة فكرة الصفات النسقية للمجتمع ولأجزائه المكونة بما فى ذلك المنظمات. ويريد أن يوضح بارسونز «كيف أن شبكة من الانساق والانساق الفرعية المتشابكة تعمل، وبذلك يشبع كل منها حاجات الأخرى» وهكذا ادعى بارسونز بأن حل مشكلة النظام العام Social order عند هوبز بأن جعل حوافز الأفراد المشتتة متكاملة فى مجتمع متماسك ومنظم. أو إذا استخدمنا مصطلحاته : تكامل انساق الشخصية والانساق الثقافية فى النسق الاجتماعى. وقد جعل هذه الانساق متسقة ومتماسكة من خلال نسق القيمة المركزية الذى يدعى بارسونز أنه موجود فى قاعدة أى مجتمع(١٨).

وقد عرف نمط علاقات الدور، وبذلك أتاح للفرد أن يضع توقعات مستقرة عن سلوك الآخرين، كما تساعد الآخرين على مواجهة هذه التوقعات، وبالقيام بالتزامات الدور فى مقابل الحقوق المرتبطة بأدوارهم، وبذلك تكون قادرين على توقع السلوك، ويستمر المجتمع فى الوجود ولو أن أعضاءه يتغيرون(١٩).

ويوضح بارسونز ان تعريف نسق القيمة مسألة أولية ينبغى أن تتم قبل ان تحدد وظائف أجزاء النسق. فقبل أن تؤكد أن أحدى العمليات وظيفة للمجتمع يدعى بارسونز أن من الضرورى اثبات أن قيم المجتمع تجعل المعايير التى تعتمد

---

(١٨) Lands berger, H. «Parsons theory of organizations, in Black, M. (ed). The Social theories of talcot parsons, Englewood chiffs, N. J. 1961.

(١٩) Parsons, T. structure and process in Modern Societies Giencoe, 111, 1960.

عليها هذه العملية معايير شرعية. وبالمثل فإن المنظمات هى انساق مثل المجتمعات تماما.

ولذلك ينبغى الاهتمام بتعريف قيمها أو أهدافها. ويعرف بارسونز المنظمة بأنها نسق اجتماعى منظم لتحقيق نمط معين من الأهداف. وينظر بارسونز إلى المجتمعات على أنها انساق، وقد ساعده على ذلك أن المجتمعات لها كثير من مميزات الانساق الاجتماعية بطريقة واضحة. أما المنظمات فهى تختلف عن المجتمعات لأن لها أهدافا واضحة نسبيا. فالمنظمة لها لوحة تنظيمية توضح التسلسل أما المجتمع فليس له مثل هذه اللوحة. ويمكن ملاحظة الخدمات التى تقدمها المنظمة للانساق الأخرى، ومن ثم نستطيع وصف مميزات النسق المفتوح من وصفات مميزات المجتمع.. وأخيرا تظهر مشاكل التكيف والتكامل والنظام العام بصورة أوضح عما هو الحال فى المجتمع، كما وتحل بطريقة أكثر وعيا[٢٠].

بعد تعريف حدود النسق بدأ بارسونز فى معالجة المشاكل الباقية التى يهتم بها الوظيفيون وهى علاقة الآنساق الفرعية بالنسق، وتكامل النسق مع الانساق الأخرى.

ومن أجل تفسير تكامل الأفراد والجماعات فى المنظمة رجع بارسونز إلى نسق القيمة للمجتمع كما ينعكس فى هدف المنظمة وهو يحدد الأدوار بطريقة تناسبه للتوقعات التى يأتى بها أعضاء المنظمة. فهذه التوقعات تشتق من عمليات التنشئة واستيعاب المعايير[٢١].

ويرتبط أداء الدور الناجح بالاشباع النفسى (الموافقة. التقدير. الامن) وبالاشباع الوسيلى (أى توفير وسائل لانجاح الأهداف العامة التى يضعها نسق القيمة المركزية، وهذه الاشباعات الوسيلية توفرها البواعث التى تتمثل فى المكافآت المادية وغير المادية التى تدفع الأفراد إلى أداء أدوارهم التنظيمية[٢٢].

وكان بارسونز مهتما بتفسير العلاقات بين النسق الاجتماعى ونسق الشخصية

(٢٠) Silver man, op. cit., pp. 54-55.
(٢١) Ibid., p. 55.
(٢٢) Ibid., pp. 55-56.

ونسق الثقافة، كما كان مهتما بالروابط القائمة بين نسق اجتماعى وآخر. وترتبط المنظمة بالمجتمع عن طريق نسق القيمة وعن طريق الاحتياجات الوظيفية التى لا يمكن اشباعها إلا عن طريق المجتمع والتى ينبغى اشباعها كى تستمر المنظمة فى الوجود. وتتكون شروط الاستمرار فى الوجود من القدرة على التكيف، وتحقيق الأهداف، وجعل الأجزاء المكونة متكاملة، إلى جانب دعم النمط (أى دعم نسق القيمة السائدة وأنماط التفاعل على تجددها). ويرتبط العاملان الأولان بفاعلية المنظمة أما الآخران فيرتبطان باستقرار المنظمة وثباتها[٢٣].

ثم يتناول بارسونز الوسائل التى تستخدمها المنظمة فى اشباع هذه الحاجات.

وتكتسب المنظمة الثبات والاستقرار فى البيئة عن طريق عمليات التكيف (بان تحصل على مدخلات مثل الأرض والعمل ورأس المال) وعمليات (يستخدم حوافز الأفراد لخدمة أهداف المنظمة) وفى مقابل ذلك فإن استقرار المنظمة وتحقيق هدفها يسهم فى استقرار المجتمع الكبير وتحقيق هدفه. وهكذا فهناك تبادل بين المستويات العليا والدنيا للانساق. فما هو هدف بالنسبة للمنظمة يعتبر وظيفة بالنسبة للنسق الأعلى وهكذا.

اتهم بارسونز الوظيفيين أنهم لم يأخذوا التغير والصراع فى حسابهم عند تقديم تفسيراتهم. ويرى سيلفرمان أن هذا الاتهام ظالم. فالوظيفيون - فى الواقع - اهتموا بالتغير والصراع عند تفسير استمرار الانساق الاجتماعية فى الوجود، ولكنهم اعتبروها مسائل ثانوية. لذلك ميز بارسونز بين تحليل التوازن عن تحليل التغير البنائى. ويرى بارسونز أن التغير ينشأ من ضغوط البيئة أو من داخل المنظمة نفسها. ويعتبر الأول تغيرا خارجيا ويحدث لأن البيئة تتغير، وأن المنظمة ينبغى أن تتكيف مع هذا التغير أما التغير الآخر فهو تغير داخلى، ينشأ عن التوترات التى تحدث داخل المنظمة. والتوتر كما يشير بارسونز ينشأ عن ميل إلى عدم التوازن فى التعادل بين الطاقة والانتاج بين وحدتين أو أكثر من وحدات النسق[٢٤].

(٢٣) Ibid, p. 56.

(٢٤) Parsons, T. «Suggestions for a sociological Approach to the theory of organizations» op. cit., pp. 63-83, 224-239

وينشأ التغير عندما يبذل عناية كبرى بالكفاية (التكيف وتحقيق الهدف) أو الاستقرار (التكامل والكمون) ويرجع مصدر أى عدم استقرار وكما أشار بارسونز أن بؤرة التغير الحاسمة ترجع إلى عدم استقرار نسق القيمة المركزى، الذى يعبر عن العواطف الأخلاقية وتوقعات المجتمع المعيارية، كما يحدد هدف المنظمة، وهو مصدر ممارسة السلطة الشرعية بداخل المنظمة.

وتتمثل استجابة المنظمة للتوترات الداخلية أو الخارجية فى أن تتكيف وتتوافق فى اتجاه ونمط جديد من الاستقرار أو ترتيب جديد لزيادة الفاعلية إلى أقصى حد ممكن.

ويرى سيلفرمان أن مسلمة التوازن الدينامى هى حجر الاساس المنطق فى التحليل الوظيفى. فإذا وافقنا على أن الانساق تقوم بالفعل، فليس من الواضح أن تكون الاستجابة دائما هى التكيف مع عوامل التغير الخارجية أو الداخلية. فإذا أدركنا وجود صراعات المصالح فإن مجموعة التوقعات السائدة داخل المنظمة قد تكون متعارضة، وأى تغير فيها لا يسهم بالضرورة فى استقرار النسق. ومعنى هذا أن التغير قد ينشأ عن طريق الصراع والتناقض وليس عن طريق اقامة انماط محددة من الانحراف.

إن معالجة باسونز لمسائل التغير والصراع معالجة غير مرضية وقد نشأ هذا الأمر من اتجاهه كوظيفى كما يشير سيلفرمان. فقد عالج نتائج الفعل بدلا من دراسة مصادره، وقد اهتم بوظائف الصراع بدلا من أسبابه. ويتضح ذلك من رأيه فى العلاقة بين المنظمات والمجتمع فهو يرى أن المنظمة نسق مفتوح جزئيا ويعامله كما يعامل البيئة كمجموعة من المعطيات، ثم يوضح طريقة توافق الأول مع مطالب الآخر. ولم يقدم لنا أى تفسير فى أن تنظيمات معينة تنشأ فى أوقات محددة وفى مواقف معينة. ولم يوضح لنا السبب فى أن بعض التنظيمات يجب ان يكون لها هدف يناسب نسق القيمة السائد فى المجتمع[٢٥].

وقد يدافع المرء عن الصورة التخطيطية عند بارسونز على أساس أنها توفر قاعدة أساسية لتحليل تعقيدات العالم الواقعى.

(٢٥) Silverman, op. cit.,

نظرية النسق المفتوح عند كاتز وكاهن:

يمثل كاتز Katz وكاهن Kahn اتجاهًا فى علم الاجتماع الأمريكى يبتعد عن المنظور السيكولوجى الذى يتبناه باحثو مصانع هاو تورن، ويبتعد أيضا عن مفهوم النسق كما يفهمه أصحاب الاتجاه الوظيفى. وقد بدأ الباحثان بالاشارة إلى المزايا الكامنة فى نظرية النسق من أجل فهم طريقة تأثير الأبنية التنظيمية فى السلوك[٢٦].

وقد هاجما مدخل العلاقات الانسانية، كما أشارا بامتنان إلى اتجاه النسق الاجتماعى الفنى الذى يتمثل فى كتابات تريست Trist ورايس Rice وأوضحا أن نظرية النسق المغلق فشلت فى فهم عمليات التغذية المعادة (المرتده) وضروريتها للبقاء[٢٧].

ويدعى كاتز وكاهن أن منظور النسق المفتوح يوضح طريقة تحقيق المنظمة للاستقرار بفضل المدخلات التى تحصل عليها من البيئة فى شكل سلع وخدمات. ويوضحان أن الحافزية الانسانية هى الطاقة الاضافية التى بدونها لا يستطيع أن يعمل أى نسق اجتماعى كما يوضحان الوظائف التى تؤديها المنظمة من أجل الانساق الأخرى. أما أنماط المنظمات فى رأيهما فهى وظائف الدعم والتكيف والادارية والسياسية[٢٨].

ويحدد كاتز وكاهين مميزات الانساق المفتوحة بطريقة تشير إلى قبولهما الكامل للمماثلة البيولوجية - ولكنهما واعيان تماما بالاختلافات القائمة بين المنظمة والكائن الحى. تختلف المنظمات عن الكائنات الحية، فليس لها حدود واضحة، ولذلك فهى أكثر انفتاحا. وقد تكون العلاقات بين أجزائها أكثر مرونة، ولذلك تسمح بقدر أكبر من التغاير فى السلوك، وأخيرا لا تولد الانساق الاجتماعية وانما تتكون اجتماعيا[٢٩].

---

(٢٦) Katz D and Mann. R. The Social psychology of organizations, N. Y. 1966.

(٢٧) Ibid.

(٢٨) Ibid.

(٢٩) Ibid.

ويذهب كاتز وكاهن إلى أنه إذا كانت المنظمات تختلف عن الانساق البيولوجية فهذا ليس معناه إسقاط المماثلة البيولوجية، بل ينبغى أن نأخذ فى حسابنا أن هناك طرقًا محددة لإشباع حاجات النسق أكثر أهمية فى المنظمات منها فى الكائنات الحية. لأن الانساق الاجتماعية ليست كائنات حية فإن نسق الدعم أكثر أهمية لأن المنظمات تتطلب أنواعًا مختلفة عن ميكانزمات الضبط كى تجعل أجزاءها المكونة معًا وتعمل بطريقة الاعتماد المتبادل المطلوبة»(٣٠).

ويواجه هذا النوع من التحليل مشكلة التكامل كما يوضح لنا سيلفرمان Silverman لأن المنظمات إذا كانت تتكون من أفراد لهم حوافزهم ولا تتكون من خلايا، فلا تستطيع استبعاد إمكان قيام الصرعات بين المصالح داخل المنظمات. ولكنهما حلا هذه المشكلة بطريقة تبدو أنها تمثل تهديدًا خطيرًا للمماثلة البيولوجية، فهذا الحل مستمد من فكرة بارسونز، عن نسق القيمة المركزية. فهما يشيران إلى أن المعايير هى أحد مكونات الأدوار، ولا يلعب العامل دوره فحسب - فى سلسلة الأنشطة ذات الاعتماد المتبادل بل وأيضًا يقبل المعايير التى تحكم أداء هذه الأدوار، وهكذا يصبح أعضاء المنظمة متكاملين بقبولهم لقيمة النسق، التى تعكس بدورها قيم المجتمع الأكبر. وهذا الحل فى رأى سيلفرمان يصف كل المنظمات، ويتضمن افتراضات قبلية غير شرعية كما أنه يلاحظ أن كاتز وكاهن أخذا مثالهما الخاص بقبول قيم المنظمة من اتجاهات أعضاء المنظمات التطوعية وليس من أعضاء المنظمات الاقتصادية. وقد تركزت دراساتهما على ذلك النمط بين المنظمات حيث من غير المتوقع قيام صراع المصالح والقيم. ومما يهدم تفسير التكامل عندهما افتراضهما أن وجود معايير رسمية عن أداء الدور معناه أن العامل يتواءم معها بالضرورة. ولكن - كما يوضح سيلفرمان - أن معيار العامل عن العمل المرضى قد يكون مختلفًا عن معيار الإدارة، وعلى أى حال ينبغى أن نأخذ الامثال لبناء المنظمة السائد على أنه مسألة تثير الجدل وليس على أساس أنه مسألة مسلم بها.

---

(٣٠) Ibid.

الفين جولدنر :

استعان جولدنر بمفاهيم فيبر فى البيروقراطية ووظائفها عند دراسة المنظمات الصناعية الحديثة. فقد درس منجمًا للجبس دراسة دقيقة، ووصف الآثار الناجمة عن إدخال التنظيم البيروقراطى فى الشركة الذى وجد كل المعارضة. فقد كان النظام الإدارى السابق قائمًا على نمط التساهل. فقد كانت الإدارة تتجاهل تنفيذ الأوامر، أو أنها تتساهل فى تنفيذها. فهى لا تراقب العمال دائمًا، وإذا أخطأ أحدهم تعطيه فرصة أخرى أى إنها لا تعاقبه. وبذلك ساد الشركة جو من الاسترخاء، الأمر الذى جعل اتجاه العمال طيبًا نحو الشركة[٣١].

ثم جاء مدير جديد، يريد تنفيذ الأوامر، وجعل بناء السلطة يعمل بفاعلية، أى أن هناك تنظيمًا رشيدًا قانونيًا يعمل بفاعلية، الأمر الذى أدى إلى انخفاض الروح المعنوية، ونشأ صراع متزايد بين الإدارة والعمال، بما فى ذلك إضراب عنيف للغاية.

وعند تحليل جولدنر لهذا الموقف استطاع التمييز بين ثلاثة أنماط من السلوك البيروقراطى، لكل منها قيمه وصراعاته.

البيروقراطية الكاذبة :

هناك مصدر خارج الجماعة يفرض التعليمات عليها، يتمثل فى شركة التأمين التى قضت بمنع التدخين فى المصنع، ولكن الرؤساء والمرؤسين على السواء لم يتقيدوا بتنفيذ هذه التعليمات، لأنهم اعتبروها غير شرعية، وكل من ينتهك الأوامر يرتفع مركزه الاجتماعى داخل الجماعة. غير أنه إذا حضر مفتش شركة التأمين فالجميع يمتنعون عن التدخين. وهذه البيروقراطية الكاذبة تتفق مع التصور العام لإدارة الإجراءات البيروقراطية العقيمة البعيدة عن الواقع.

---

(٣١) Gouldner, Alvin,: patterns of IndustrialBureaucracy, New York, 1954.

البيروقراطية النيابية :

وقد استعان جولدنر بمفهوم البيروقراطية القائمة على الخبرة عند فيبر. فالخبراء يضعون القواعد والتعليمات، كما أن أعضاء المنظمة يقبلون سلطة هؤلاء الخبراء ويترتب على ذلك أن الرؤساء والمرؤوسين يساندون القواعد والتعليمات لأنها تتفق مع قيمهم، ويمنحون المركز الاجتماعى للذين يتواءمون معها. ومثال ذلك أن كلا من الإدارة والعمال يضغطون لوضع برنامج يكفل لهم الأمن والسلامة داخل المصنع. وفى هذا الموقف يصدر الرؤساء الأوامر، ويطيعها مرؤسوهم، وقد ينشأ بعض التوتر بين الفئتين ولكن مع قدر قليل من الصراع الواضح. مادامت القيم مشتركة بين الجماعتين، فإن الانحرافات لا تحدث إ بالاهمال المتعمد أو بسبب الجهل، وهذا النمط من سلوك البيروقراطية النيابية قريب للغاية من الصور المثالية للتنظيم التى يدافع عنها تيلور حيث لا تقوم السلطة على الوضع أو الوظيفة بل على المعرفة والخبرة المقبولة.

البيروقراطية العقابية :

تنشأ القواعد استجابة لضغط الإدارة أو العمال كمحاولة لإجبار الطرف الآخر على الامتثال. ويؤكد هذا النمط من البيروقراطية عناصر السلطة ولو أن جولدنر يشير إلى احتمال وجود صراع القوة، لأن العمال قد يفرضون على الإدارة بعض القواعد المتعلقة بالعمل الإضافى مثلاً.

وتعتبر القواعد شرعية فى نظر الرؤساء أو المرؤسين، إذا كان التواؤم معها يسفر عن اكتشاف المنزلة الاجتماعية، الأمر الذى يتضمن انخفاض المنزلة الاجتماعية للطرف الآخر وأما الانحراف عن القواعد فهو عصيان ارادى، ولذلك فإن هذا الموقف يستلزم كثيرًا من الصراع والتوتر.

وظائف القواعد والتعليمات البيروقراطية :

تعتمد الجهود البيروقراطية فى خلق روتين بيروقراطى ثابت، على النتائج الواقعية الناشئة عن القواعد والتعليمات البيروقراطية أى على :

(أ) وظيفة الشرح أو التفسير : كانت الحاجة لهذا النوع من القواعد فى المصنع القائم على سطح الأرض أكثر منها فى المنجم، وذلك لتحديد التزامات العمال. .ولم يكن للجماعات غير الرسمية للعمال الدافع أو القوة لوضع وتوجيه مسئوليات العمل.

(ب) وظيفة التخفى : عندما قاوم العمال ورؤساؤهم شرعية سلطة المدير الجديد، ساعدته القواعد البيروقراطية على الادعاء بأنه لا يغير شيئًا ولكن المكتب الرئيسى للشركة هو الذى يحدث كل التغير.

(ج) وظيفة جهاز الضبط من بعد : هذه القواعد التى يصدرها المكتب الرئيسى للشركة ساعدت المدير الجديد على تجنب مقاومة العمال القدامى.

(د) وظيفة الانحراف : تلاحظ هذه الوظيفة فى عملية إعلان « ممنوع التدخين » الذى يتجاهله العمال باستمرار.

(هـ) وظيفة استمرار الجمود أو البلادة : تتضح هذه الوظيفة عند ملاحظة تفاعل العمال مع المشرفين. فكلما حاول المشرف تنفيذ تعليمات الغياب ترك عمال المنجم ما يقومون به من أعمال. وكلما كان تنفيذ التعليمات يتم بواسطة الإشراف الدقيق، خرج العمال على هذه القواعد وتزداد مقاومتهم وعداؤهم بأن يبذلوا فى العمل أقل جهد يستطيعونه.

ويشير **Pugh** إلى بعض المسائل : أن أنماط السلوك التى تميل لأنماط البيروقراطية الثلاثة قد توجد بدرجات مختلفة فى المنظمة الواحدة. غير أن البيروقراطية العقابية تستخدم فى أغلب الأحيان، وتوجد تنظيماً يتسم بالكفاءة، ويعمل بالتواؤم مع القواعد والإجراءات الرشيدة وتستخدم قواعد عامة لا شخصية، تقلل التوترات بين الأشخاص الذين يتسمون بالكفاية وتقوى إستخدام القواعد البيروقراطية اللاشخصية. وهذه هى قوة البيروقراطية كما أوضحها فيبر.

ولكن جولدنر يؤكد أن هناك نتائج غير متوقعة لظيفة البيروقراطية لم يأخذها فيبر فى حسابه. فالقواعد العامة اللاشخصية توضح ما هو غير مسموح، وبذلك

تزيد من معرفة الناس بالحد الأدنى من السلوك المقبول الذى يصبح السلوك المعيارى وهذا يقلل من الكفاية. وفى البيروقراطية العقابية يهتم المدير بالشدة المتزايدة للإشراف الدقيق ليتأكد من أن الأوامر تنفذ فعلاً، يترتب على ذلك اهتمام متزايد بالسلطة وتوتر أكبر بين الأشخاص.

وينتج عن ذلك الاستمرار فى إصدار القواعد الرسمية اللاشخصية لعلاج الصراعات، ومن ثم تبدأ دورة جديدة. ومعنى هذا أن النتائج المتوقعة على السواء تقوى من السلوك البيروقراطى فالنسق غيرثابت أو غير مستقر لا ينجز أهدافه إلا على حساب كثير من التوتر والصراع بين الأشخاص. فالقواعد لها آثار إيجابية وأخرى سلبية ونتائج متوقعة وأخرى غير متوقعة[٣٢].

أما الهدف الثانى للقواعد البيروقراطية فهو التغلب على أثر الاشراف الوثيق التى تجعل الاختلافات فى الدقة مرئية وواضحة للغاية ولذلك قد تنتهك معايير المساواة. ولذلك تعتبر القواعد مادية للأوامر المباشرة بتقديم تقرير للالتزامات الخاصة بوظيفة الشرح أو التفسير. وعلى أى حال قد تقوم الجماعة غير الرسمية بهذه الوظيفة وبذلك تؤدى إلى صراع غير متوقع.

كما أن القواعد البيروقراطية تفضل الطريق اللاشخصى فى استخدام السلطة (وظيفة التخفى)، كما إنها تساعد الضبط لكى يتم عن بعد (وظيفة الضبط عن بعد)، ولكن المسافة قد تكون كبيرة للغاية وتؤدى إلى موقف سلطة «كاذب» ولكنها تحدد المعايير الدنيا التى تتيح للأفراد العمل على مستويات دنيا من الالتزام (وظيفة استمرار الجمود) ويتضح من ذلك أن الوظائف الفنية للبيروقراطية تنشأ عن الاحتمالات المختلفة لعمل القواعد[٣٣].

---

(٣٢) Gouldner & Gouldner, Modern Sociology, N. York. pp. 410-413.

(٣٣) انظر: د. محمد عبد الله أبو على، مدارس اجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٨، ص ٢١٨، ٢١٩.

المراجع

1. Parsons, T., Suggestions for a sociological Approach to the theory of organizations, Admin, Sci, Q. Vol. 1. 1965.

2. Merton, R.; Bureaucratic structure and personality in his social theory and social structure, Glencoe, 1957.

3. Crozier, M; the Bureaucratic phenomenon, Chicago, 1967.

4. Etzioni, A.; A comparitive Analysis of complex organizations New York, 1961.

5. Merton, R.: et. al, Reader in Bureaucracy, Glencoe, 1952.

6. Selznick, p. «An Approach to a theory of Bureaucracy, Amer Social Rev, Vol. 8, 1943.

7. Foundations of the theory of organizations, Amer social, rev. Vol. 13. 1948.

8. Silverman, Bureaucracy, N. York.

9. Landsterger, H. parsons, theory of organization, in, Black, M. (ed). The social theories of Talcot parsons, Engle wood cliffs, 1961.

10. Parsons, T. Structure and process in Modern societies, Glencoe, III, 1960.

11. Katz and Kahn, R., The social psychology of organizations, New York, 1966.

12. Gouldner, Alvin, patterns of Industrial Bureaucracy, New York, 1954.

13. Gouldner & Gouldner, Modern Sociology, New York.

الفصل الثامن

المبادئ الأساسية للاشراف*

Basic Principles of Supervision

الإشراف هو فن العمل مع مجموعة من الناس يمارس المشرف عليهم سلطته بطريقة تحقق أقصى فاعلية فى أداء العمل. ويتحقق الاشراف على أكمل وجه فى جو تملؤه النوايا الطيبة والتعاون الجاد من جانب الأفراد المشتركين بما فيهم المشرف بالطبع. وقد يكون الإشراف من أصعب الفنون لأنه يحتاج إلى استخدام مبادئ العلاقات الإنسانية التى ثبتت صحتها مع معظم الناس فى أكثر الأحيان بطريقة ناجحة وفطرية.

ويعترف المشرفون المحنكون بعدم وجود طرق أكيدة ومحددة للعمل مع الناس عامة لكنهم يعرفون بحكمتهم التى نتجت عن خبرتهم أن البشر لهم سمات فريدة وأن هذه الفردية يجب أن توضع دائما فى الاعتبار عند تنمية علاقات العمل.. ورغم معرفة السمات الخاصة للأفراد إلا أن هناك مبادئ عامة معينة يستخدمها المشرفون كدليل فن العمل مع الناس. ويحتوى كل مبدأ على بعض الأفكار المصاحبة التى يجب فهمها لتقيم المبدأ الارشادى، وفيما يلى عرض لهذه المبادئ مع مناقشة لكل منها. وليست هناك أهمية لعرض مبدأ قبل الآخر فكلها فى غاية الأهمية.

المبدأ الأول: يجب أن يفهم الناس بوضوح ما هو المتوقع منهم:

عندما يبدأ شخص مستجد العمل فإنه فى العادة يتشوق لمعرفة الهيئة التى

---

* ترجمة الدكتور عبد الهادى الجوهرى عن كتاب «للشرف الناجح» لمؤلفه وليم فاندرسال.

يدخلها والعمل المفروض القيام به، أى ما ستكون وظيفته المحددة. وينتهز المشرف المجرب هذا الاهتمام المبدئى. فهو يعرف أنه إذا فشل فى تحقيق بداية طيبة للموظف المستجد فإنه قد يستغرق مدة أطول ويحتاج إلى عمل أشق لانجاز ذلك فيما بعد. وهو يعلم أيضا أن موظفه قد لا يحمل نفس الشوق والاستجابة للتعلم كما هو فى البداية. وعلى أية حال فإن أى موظف. مستجد يجب أن يعرف الآتى بعد أن يبدأ العمل مباشرة:

١ - ما تمثله الهيئة، وكيفية التنظيم فيها، وطريقة التشغيل، ونوع العمل فيها وشىء عن تاريخها وأسلوب الترقية، الذى تستخدمه مع العاملين فيها.

وتعتبر معرفة هذه الأفكار تدريبا أساسيا فى عملية البيع. والغرض هنا هو أقناع الموظف المستجد أنه قد التحق بأحسن هيئة ممكنة وأنها تضم أفضل الناس، وأنه يقوم بأهم عمل بأعلى درجة من الاستنارة والكفاية. ويحب الناس الاحساس بأن هيئتهم هيئة ممتازة ويبذل الموظفون جهدهم فى شىء هام. والزهو بالهيئة قوة حافزة عند الكثير من الناس، فإن الايمان بأهمية عمل الهيئة يمنح دورهم فيها نوعا من الامتياز.

٢ - طبيعة عمله المحدد وصلة عمله بأعمال زملائه الموظفين. ونوع السلطة التى سيمارسها إذا كانت ثمة سلطات، وكذلك المسئول عن الاشراف عليه.

وغالبا ما يكون هناك نوع من عدم الوضوح فى هذه المجموعة من البنود لسنوات كثيرة. ويجب أن يستعرض الموظف الجديد هذه البنود بين الحين والآخر حتى تتحقق البداية الصحيحة. وبهذه الطريقة يعتمد كل شىء يقوم به الموظف بعد ذلك على معرفته لرئيسه وعلى فهمه الواضح لعمله وصلته بالأعمال المرتبطة به.

٣ - مكان الحصول على المواد والتموين والعتاد التى قد يحتاجها. وموقع مكان عمله وقواعد العمل فى الهيئة. وهذه القواعد تشمل موعد صرف المرتبات وبداية العمل ونهايته، ووقت الراحة المخصص لتعاطى القهوة، وفترة الغذاء والاجازات وغيرها من القواعد الخاصة بالهيئة على وجه التحديد.

قد لا تحتاج هذه الأشياء إلى بيان. ومع ذلك فهى هامة ويجب أن نهتم بها. وقد لا يحتاج المشرف فى هذا الصدد إلى شرحها شخصيا ولكن من الممكن أن يقوم بعض موظفيه بذلك.

٤ - كيفية قياس الكم فى عمله.

٥ - معايير الجودة فى عمله.

ويحتاج البندان الرابع والخامس إلى التفكير الدقيق. فمن غير المشجع فى الواقع أن يكتشف الموظف بعد العمل لمدة معينة أن مستوى الجودة فى عمله ليس على ما يرام. ومن غير المشجع أيضا أن يعلم الموظف بعد الأوان أن إنتاجه على غير ما يتوقع المشرف وأن الكم والكيف يجب أن يفهما مقدما. وإذا لم يتم ذلك فقد يثور جدل حولهما حين يكتشف الموظف أنه لا يوافق المشرف فى أحديهما أو كليهما.

وهناك أشياء أخرى يجب أن يتأكد المشرف من معرفة رجاله لها. فمثلا فى بعض مصالح الحكومة وفى بعض الصناعات يجب أن يعرف الموظف المستجد قواعد الأمن إذا كان عمله يتضمن موادا أو نشاطا سريا، وتحتاج هذه الأشياء على أية حال إلى مناقشة بين المشرف والموظف المستجد. ومن الأفضل أن تكون هذه المناقشة مخططة بأسلوب منهجى. وإذا لم تكن كذلك يحتمل أن ينسى الموظف بعض الأشياء أو يتغاضى عنها. ولن يكون هذا خطأ الموظف المستجد.

ويجب أن يكون أغلب ما يحتاجه الموظف المستجد من هذه المعلومات فى شكل مكتوب، وكثير من المصالح الحكومية، وليس كلها، عندها هذه المعلومات مكتوبة، ونفس الشىء متبع فى بعض المصانع والشركات وتتضمن هذه المعلومات ما يلى :

- خريطة المنظمة.
- أهداف المنظمة وسياسة التشغيل بها.
- تاريخ المصلحة.
- أسلوب الترقيات التى تستخدمه المصلحة.

- قواعد العمل المكتبي العامة لكل العاملين.
- توصيف الوظائف على حدة وشرحها.
- مستويات الأداء من حيث الكم والكيف.
- موجز عن التدريب الخاص بكل وظيفة.

ويستطيع المشرف إذا ما كان مدعما قبل هذه المجموعة من المواد والمعارف القيام بعمل أفضل وأكمل عما لو حاول تذكرها كلها. والهيئات التى تعرف أن الموظفين أهم رصيد لها تعد هذه البيانات وتوفرها وبعض الهيئات تكتب البنود الثلاثة الأخيرة ذات طابع فردى.

المبدأ الثانى : يجب أن يتوفر الارشاد للموظفين فى أداء عملهم.

والارشاد كلمة عامة. وبتميز أدق فإنها تشمل الأشياء الآتية :

١ - المعلومات الجارية :

من غير المتوقع أن يعمل الانسان فى جهل بما حوله - فكل موظف يرغب فى معرفة ما يدور حوله مما قد يؤثر على عمله. والأمر متروك للمشرف فى تقدير التطورات الجديدة والأشياء التى توشك أن تحدث. والأشياء التى حدثت بالفعل ونقلها كاملة وفورا لكل أفراد مجموعته، ويمكنه القيام بهذا فى الاجتماعات أو مؤتمرات الهيئة أى مع كل موظفيه فى نفس الوقت، فإذا قام بهذا العمل مع كل من موظفيه على حدة فإنه سيستغرق وقتا أطول. والمصادفات متشابكة ككرمة العنب. وغالبا ما يكون الاستماع إلى المعلومات التى تنقصها الصحة كليا أو جزئيا مؤديا للمتاعب وحتى المصائب. وكرمة العنب تعمق جذورها فى الممارسة السيئة للاشراف وتزدهر إلى أعلى درجة حين يهمل المشرفون فى مسايرة رجالهم لأحدث المعلومات.

٢ - معلومات التخصص :

بالإضافة إلى معرفة التطورات، يحتاج الموظفون إلى دراسة أحدث وأفضل المعلومات الفنية أو الخاصة التى تتصل بعملهم. ذلك لأن أحدث النظريات

والمبادئ والمواد والمعرفة التى تتعلق بفروع تخصصهم المعينة هامة لأى عامل. وقد يبدو هذا على درجة كبيرة من التعميم بالنسبة لكل نوع من العمل. فمن الممكن للعمال غير المهرة أن يستمروا دون الحاجة إلى هذه المعلومات لكن الحروف الأحسن والطريقة الأفضل فى حفر خندق، والممكنة الأحسن أو الآلة الأفضل فى تنظيف الأرضيات والأدوات الأحسن لتحريك الأشياء الثقيلة ومعرفة الاسلوب الأفضل فى أى عمل، كل هذه الأشياء تساعد فى تحسين إنتاجية الناس وتنمى اهتمامهم بالعمل، ومن الواضح فى الميادين المهنية أن قاطع الأخشاب أو المهندس أو عالم الطبيعة أو الطبيب أو المحامى أو رجل الاقتصاد أو أى متخصص فى أى ميدان لا يستطيع أن يتطور دون دراسة المعلومات الجديدة فى ميدانه. وقد يكون صحيحا أن المشرف لا يمكنه شخصيا تزويدهم بكل هذه المعرفة، ومن الأفضل فى الواقع ألا يحاول ذلك. لكنه مسئول عن التأكيد أن هذه المعرفة متوفرة وسهلة فى التوصل إليها. ومسئول كذلك عن دراسة رجاله ليتأكد من نقاط القوة ومواطن الضعف فى كل منهم. وكذلك فإن المشرف مسئول عن تشجيع الدراسة الصحيحة وتنميتها. وسأناقش النقطة الأخيرة باستفاضة فى المبدأ السادس.

٣ - المعلومات الخاصة بالأساليب :

تختلف الأساليب مع كل نوع من أنواع العمل، ومن الأفضل أن يجعل المشرف الذكى من نفسه مرجعا لكل وظيفة فى وحدته ويجب أن يتأكد أن كل موظف من موظفيه يعرف أفضل الطرق لانجاز عمله الخاص أن الطرق أو الأساليب تختلف عن المعرفة الخاصة بالعمل مع أنهما قد يتداخلان. ولكن غالبا ما توجد أساليب لا تتصل بالمعرفة الخاصة الضرورية لأداء عمل معين فمثلا لا يعرف كثير من المتخصصين دائما أشياء مثل الآتية :

(أ) كيفية الاستماع.
(ب) أسلوب الكلام.
(ج) كيفية الكتابة.
(د) أسلوب القراءة.
(هـ) كيفية تنظيم العمل.

(و) أسلوب جدولة النشاط.

(ل) كيفية إدارة اجتماع.

وهناك أساليب عديدة من الممكن أن نسجلها لكل عمل معين. وهناك بعض البنود مثل البنود الستة التى سبق ذكرها وهى بنود مشتركة بين كثير من الوظائف والمهم أن المشرف يحتاج أن يكون يقظا إلى ضرورة مساعدة رجاله فى استخدام أسهل الأساليب المعروفة وأكثرها كفاءة. ولا ينبغى أن يراقب هذه الأساليب فحسب لكنه يجب أن يعمل مع رجاله بطريقة منتظمة من أجل تطويرها.

٤ ـ تنمية الشخصية :

وهذا آخر بنود الارشاد وربما أصعبها فى التنفيذ. أن تقديم مقترحات لتنمية الشخصية تتطلب معالجة ماهرة للأمور، فلكل كائن بشرى نقاط ضعف، ويعترف كل واحد تقريبا أنه ليس منزها عن الخطأ. ومع ذلك إذا أبرزت لفرد معين خطأ محددا فإن ذلك يسبب لك المتاعب. وكثيرا ما ينكر الشخص التهمة فى حدة رغم أنه أحيانا يفاجئك بالاعتراف بها. وقد يكون الشخص كسولا، أو بطيئا أو كثير الثرثرة، أو متقلب الطباع، أو حاد المزاج أو متسرعا فى اتخاذ القرارات أو ما شابه ذلك. والمشكلة دائما أنه لا يعترف بهذه الأشياء حتى لنفسه. ومع ذلك فإن كل إنسان له حق المساعدة من مشرفه وخصوصا فى نقاط الضعف فى شخصيته.

إن المشرف المفكر يحرص على أن يتلقى كل من رجاله التشجيع المفيد بطريقة أو بأخرى للتغلب على خطأ فى الشخصية يعوق التعبير الكامل عن القدرة. ولست أعرف صيغة ناجحة لتوفير هذا التشجيع أو الارشاد أو لطريقة تقبله. ويبدو أن النجاح يعتمد على[1] اعتراف الشخص أن به خطأ (ب) منع الناس الكامل بخصوصه. (ج) تنمية الرغبة الصادقة للتغلب عليه. (د) المساعدة البناءة والتشجيع على التخلص منه.

وكل واحدة من هذه النقاط هامة ـ وأصعب شىء فى تحقيقة عامة هو

اعتراف الانسان بخطئه. أن الضغط على النقطة الأولى قد يجعل عدم التشجيع كارثة حين يأتى الاعتراف فى النهاية، ويؤدى عدم التشجيع إلى صعوبة تنمية الرغبة للتغلب على الخطأ. وحين تتخذ هذه الخطوات يصبح تقديم المساعدة للتغلب على الخطأ سهلا يسيرا فى تقبله. ومن الممكن أن تشبه هذه الطريقة طريقة اخفاء اسم المخدرات ليجعلوا من المدمن غير مدمن. وليس هناك اعتراض إلا أن الطريقة ناجحة فى أكثر الأحيان لا فى كلها. ومع ذلك فإن الطريقة كما يصفها أصحابها تعتمد على الإقرار والاعتراف بالضعف. وبدونه ينعدم أى أمل فى التقدم، ويستحق أسلوب التصحيح الدراسة الدقيقة وخاصة فى الحالات الأكثر صعوبة.

المبدأ الثالث: يجب تقدير العمل الجيد دائما:

يوافق كل مشرف محنك غالبا على أن هذا المبدأ سليم ـ ويخبرنا أن هذا التقدير يجب أن يكون علنيا بقدر الامكان ـ ذلك أن الناس يحبون الاحساس بالتقدير وأنهم سيجدون أكثر حين يلاحظ المشرفون مجهوداتهم ويمدحونها. لكن قد يقول المشرفون فى صوت واحد تقريبا أن المبالغة فى هذا ممكنة ـ والخطأ فى أن الخوف من المبالغة كثيرا ما يمنع المشرفين من تقديم المديح مطلقا.

ومع ذلك فما زالت استطلاعات الرأى تشير بوضوح قاطع إلى أن الناس يعتبرون تقدير العمل الجيد إحدى سمات المشرفين المتازين. وكذلك فأنهم يعتبرون عدم تقدير العمل الجيد سمة من سمات الاشراف السيئ والسؤال الآن هو «ما هى أفضل الطرق لوضع هذا المبدأ فى موضع التنفيذ المؤثر المعقول».

وفيما يلى بعض الطرق التى يستطيع بها المشرف تقدير العمل الجيد الذى يقوم به كثير من رجاله وهذه الطرق مرتبة بنظام يبدأ بأبسطها وأسهلها:

١ ـ قل له على الفور أنه قد قام بعمل طيب. والأفضل القيام بهذا فى حضور الموظفين الآخرين.

٢ ـ اكتب إليه فورا وصراحة وتأكد أن نسخة من الخطاب قد أرفقت بالملف الخاص به (فنى الحكومة الفيدرالية وفى حكومات كثيرة من الولايات وكثير

من الشركات والهيئات يحفظ ملف بشئون الأفراد لكل شخص فى الهيئة وهذه الملفات من الممكن أن تكون ذات قيمة كبرى كحوافظ للأعمال والسجلات الخاصة بكل موظف يعمل فى الشركة أو المصلحة. وتضم هذه الملفات، عامة وحتى بعد سنوات، قليلا من خطابات المديح من النوع الذى نصفه هنا، وأحيانا لا تضم خطابات مطلقا).

وفى هذا الصدد دعنى أقول أن أخبار موظف أو الكتابة إليه لا يكلف شيئا. فهذه أدنى الأشياء تكلفة، لكنها أكثر طرق التقدير بالعمل الجيد أهمية. وتحتوى البنود التالية وسائل أكثر تكلفة :

٣ ـ امنحه شهادة امتياز من أى نمط تستخدمه الهيئة إذا كان بها شهادات.

٤ – امنحه مكافأة نقدية أو علاوة.

٥ ـ امنحه ميدالية أو شهادة علاوة على المكافآت النقدية.

٦ ـ امنحه زيادة فى المرتب.

٧ ـ رقه إلى وظيفة أفضل يكون مؤهلا لها.

ويتضح من هذا أن وسائل التقدير يجب أن تناسب درجة الامتياز فى الأداء وفقا لسياسات الهيئة. ويمكن تطبيق البند السادس فى المصالح الاتحادية كنتيجة للقانون الجديد. فالموظفون يحققون زيادة فى المرتبات فى فترات منتظمة إذا كانت خدماتهم مرضية. ويمكن أن يمنح الزيادة للعمل فوق المتوسط بناء على توصية المشرف وبعد مرورها بلجنة أو اثنتين.

ويمكن منح مكافآت أخرى فى الخدمة الحكومية بالاضافة إلى تلك التى سبق ذكرها وتطبيق نفس الشيء فى عديد من الشركات وغيرها من الهيئات.

لكن هذا كله يعتمد أساسا على رغبة المشرفين فى جعل مبدأ التقدير فعالا. وليس ضروريا أن يرتبط الاشراف الجيد بالكثرة فى عدد المكافآت ولكن الواقع أن الوسائل البسيطة السهلة فى إبلاغ الناس أو الكتابة إليهم بخصوص انجاز أعمال ممتازة هى وسائل أساسية فى الاشراف.

المبدأ الرابع : أن العمل الهابط يستحق النقد البناء :

حقيقة أن العمل الجيد يستحق التقدير، لكن يبدو صحيحا أن العمل دون المستوى يجب أن يقدر ـ تقديرا مناسبا ـ وهذا ميدان نتفوق فيه جميعا. ويبدو أن النقد أسهل بكثير من المديح. وغالبا ما يبدو أن ملاحظة العمل دون المستوى أسهل من اكتشاف العمل الجيد. ومع ذلك فإن أى انسان يستحق النقد على العمل الهابط الذى قام به والذى قام به والذى يعترف بهبوطه.

ويجب توجيه النقد على انفراد. أن النقد العلنى الذى يتلقاه الموظف يتضخم بنسبة عدد الأشخاص الآخرين الذين سمعوه. ومع ذلك لا يكفى أن يكون النقد محصورا فى الجلسات الخاصة بين المشرف وأحد رجاله. لكن يجب أن يكون النقد بناء.

وتوبيخ الموظف من أقوى الطرق فى أضعاف رضا الموظف بعمله واهتمامه بوظيفته وحتى ثقته بنفسه، وقد يريح التوبيخ العنيف مشاعر المشرف بخصوص خطأ وعمل هابط، وقد يرضى ذلك نفسه، لكنه قطعا لن يرفع من مستوى الإنتاج فى وحدته. فالموظف الذى ينقد نقدا لاذعا أو يوبخ بلا رحمة قد يظل يتأجج غيظا لشهور بسبب الحادثة. وقد لا يتغلب عليها لمدة طويلة ربما لسنين. ومن المحتمل أن ينفس عن استيائه بإنجاز قدر أقل مما لو كان يحب الوظيفة. وهنا توضح استطلاعات الرأى بين موظفى الحكومة والعاملين فى الصناعة أن الموظفين لا يعتبرون المشرفين ببساطة أعلى منهم، وصارمين بلا داع فى التعامل مع موظفيهم. أن هدف المشرف هو جعل الموظفين يعملون بأقصى طاقة ممكنة ـ وعندما يقومون بعمل هابط فإن واجبه هو حثهم على القيام بعمل أفضل إلا أن ينفث سخطه عليهم. والمشكلة ليست من المسئول ولكن دائما كيف تطور مجهودات الموظفين.

المبدأ الخامس : يجب أن يتمتع الموظفون بالفرص لاظهار استعدادهم لقبول مسئوليات أكبر :

ستصبح كل وظيفة فى أى هيئة شاغرة أن آجلا أو عاجلا وسيكون على

موظف جديد أن يشغلها. وطريقة «هرش الرأس» أى الحيرة فى شغل وظيفة خلت بلا توقع هى طريقة سيئة. فعلى العكس من ذلك تحاول أى مصلحة يقودها رجال أولو بصيرة أن تكون مستعدة لملء أى وظيفة أو كل الوظائف حين تخلو. ويتطلب ذلك أن يستغل المشرفون كل فرصة لحث رجالهم على اظهار ما يمكنهم عمله. وحين يسمح الوقت لشغل وظيفة شاغرة لن تكون هناك ضرورة للحيرة أو هرش الرأس، ذلك لأن أفضل الموظفين يعرفون بالفعل لأنهم تلقوا التدريب والاختيار. والمشكلة الوحيدة هى اختيار أفضلهم تأهيلا. وفى هذا الصدد نؤكد بالطبع أن الاقدمية وحدها ليست هى معيار الترقية. بل على العكس من ذلك يجب أن يمنح الافضل تأهيلا فرصة الترقى بغض النظر عن السن.

إن إعداد الموظفين لوظائف ذات مسئوليات أكبر تحتاج إلى حفظ السجلات، فحين تتاح الفرصة للموظف لاظهار ما يمكنه القيام به فإن المشرف الجيد يكتب فى الوقت المناسب مذكرة عن أداء الموظف الممتاز ويضمها إلى ملفه الخاص بشئون الأفراد. وتشمل هذه الفرص واجبات خاصة فى عمل أكثر صعوبة أو فى مواقع أو مكاتب أخرى. وتوفر رحلات المشرفين الميدانية أو الاجازات فرصا أخرى لكى يحمل الموظفون المسئولية. والأمر كله يتركز فى التخطيط فى تنمية الموظفين. فالموظف الذى يعمل باضطراد على تنمية ذاته من الممكن أن يزدهر حين يتمتع بالفرصة. ويجب على المشرف الجيد أن يشجع هذا الرجل وأن يلاحظه بعناية.

واختبار الموظفين قبل أن تخلو الوظيفة تماما هو إحدى الطرق لتحاشى شغل الوظيفة بشكل سيء. وليس هذا بالطبع ضمانا ايجابيًّا فالموظفون يتغيرون لكنه يساعد إلى حد كبير فى الحد من عدد التنقلات أو الترقيات السيئة. ووضع الموظفين الذين لم يتم اختيارهم فى الوظائف يعتبر من مظاهر إدارة غير حكيمة. والمشرف الذى يظن أنه يملك المقدرة التى لا تخطئ فى اختيار الموظفين الاكفاء قد يواجه ببعض المفاجآت.

وإلى هذا الحد فإن الرأى يمثل وجهة نظر الهيئة والمشرف. أما من وجهة

نظر الموظفين أصحاب الشأن (وكلنا فى الهيئات أصحاب شأن) فإن فرصة الترقى من الأشياء التى يعملون لها. فالطلاب حديثو التخرج من الكليات يؤيدون دائما معرفة نوع الترقى فى المصلحة وفرضهم الممكنة فيها. ولا فائدة من القول لهم «عندما كنت فى سنك كنت سعيدا لمجرد الحصول على عمل، فهذا مجال الفرص «لأن الشاب الذى يخطط طريقة يجب أن يعرف المكان الذى سيشغله بعد خمس أو عشر سنوات.

وعلاوة على ذلك فإن الموظف الذى يقوم بأعباء وظيفة ما بنجاح يعرف مثل مشرفه ومصلحته أنه يستحق فرصة الترقية إلى وظيفة ذات مسئولية أكبر. فهو يريد ويستحق مسئولية أكثر، ومرتبا أعلى ووضعا أرقى.

والمشرف مطالب من وجهة نظر الهيئة والموظفين أن يستغل الفرصة أو يخلبها لترقى رجاله ودعنى أذكر فى هذه الجملة الاعتراضية أن المشرف الذى يعرف تنمية رجاله من الممكن أن يجد ترقيته هو أسرع بكثير.

المبدأ السادس: يجب أن يشجع الموظفون على تنمية أنفسهم:

شاع فى أمريكا لعدة سنوات قبول الفكرة الخاطئة أن الشخص حين يتخرج من المدرسة يصبح «متعلما» وسواء تخرج الشخص من مدرسة متوسطة، أو عليا أو من معهد أو من جامعة فإن ذلك لا يشكل كثيرًا من الاختلاف إلا فى الدرجة، فشهادتك تصبح بمثابة جواز سفرك رغم أنه من المعروف أن دبلومات الكليات ستوصلك إلى أماكن أكثر من دبلومات المدارس العليا وقد أصبحت هذه الدبلومات تعتبر شهادات - انفصال - انفصال من كل تعليم أعلى منها.

وقد جعلت هذه الأفكار روبرت بلاكلى يصف التعليم الأمريكى على أنه نهائى فى طابعه. فهو يرى «أنك تعد متعلما إذا واصلت بلا توقف تعليم نفسك». وقد قال هذه العبارة لاحد فصول التخرج فى احدى الكليات. ويوافق على هذه الفكرة بحماس المربون والعلماء ورجال الأعمال والقادة فى المجالات المهنية وكذلك المثقفون فى كل مكان.

ويمكن للشخص أن يتلق تدريبا مكثفا فى عديد من الموضوعات لمدة ثمانى

سنوات أو اثنى عشرة أو ست عشرة سنة أو لسنوات أكثر من ذلك. والغرض من هذا عامة هو تعريف الشخص كيف يستخدم ملكاته العقلية لحل الأنواع المختلفة من المشكلات، ومعظم المشكلات التى يدرسها فى المدرسة أما مصطنعة أو مستعارة. وهى ليست بالضرورة واقعية وليست حتما مشكلاته الخاصة. وحين يترك المدرسة يبدأ الشخص مواجهة مشاكل متنوعة لم يدرسها ولم يناقشها فى المدرسة. وكلما كان الشخص أكثر تعليما كلما كان أفضل تأهيلا لحل المشاكل الجديدة بنجاح. ويستعيد التعليم بالنسبة لغالبية الأمريكيين صور مبنى المدرسة وحجرات الدراسة. ويتحدث الناس عن التعليم كما لو كان سلعة يمكن الحصول عليها لو ذهبنا إلى المكان الصحيح. وعلى حد قول بلا كى يساعدنا هذا النوع من التفكير على القول لبعضنا «لقد حصلت على تعليمى من بودنك. ومن أين حصلت على تعليمك .

إن التعليم فى الواقع لا ينتهى أبدا قبل أن تنتهى حياتنا. وليس هناك ما يحل محله فإما أن نستمر فى التعليم ومقدرتنا على حل المشاكل الجديدة أو نصاب بالركود. فليس ثمة طريق وسط.

ويستطيع الإنسان تنمية عقله بوسائل عديدة : بالقراءة وبالمناقشة خاصة مع أشخاص أكثر كفاءة منه وبالتعبير عن نفسه بالكتابة وبطرق أخرى والمشرف الحكيم هو الذى يحفز رجاله على الاستمرار فى شوقهم إلى التعليم وللتعطش للمعرفة والاستعداد للأفكار الجديدة النافعة. وحفز الناس يحتاج إلى مهارة فائقة وتفكير. وبعض المدرسين يعجزون عن القيام بهذا على الأقل مع كل طلابهم وعلى الرغم من هذا فنحن نقترح أن يحاول المشرفون بجد فيما فشل فيه المدرسون المدربون والمجربون - وسيجد من ينجح منهم أنهم يعملون مع مجموعة من الناس سيتفوقون ويبثون فى عملهم الخيال والبصيرة.

المبدأ السابع : يجب أن يعمل الموظفون فى ظروف صحية آمنة :

وهذا المبدأ هو آخر المبادئ السبعة وهو غالبا ما يغفله المشرفون ومن المتفق عليه أنه من مسئولية الاشراف حيثما يستخدم الناس الآلات والأجهزة الآلية.

وهناك اعتراف أيضا بالمسئولية حيث يشترك الناس فى عمل بدنى ثقيل. وقلما نجد المشرفين على وعى بإجراءات الأمن والسلامة الضرورية فى أى مكتب عمل عادى.

وفى أى مكتب كثير من الأخطار المحتملة فالمشى على أسلاك الكهرباء أو أدراج الدراسات المفتوحة فى أسفل الدواليب، والوقوف أمام باب قد يفتح فجأة، وإصابة الذراعين، أو اليدين أو الساقين من حافة الأثاث أو عروق الخشب، ومحاولة نقل أثاث ثقيل. أو الوقوع على الأرضيات المشمعة أو الوصلات الكهربائية التالفة كل هذه مواقف بسيطة من الممكن أن تؤدى إلى حوادث خطيرة، وهناك بالاضافة إلى هذه الأشياء أخطار التهوية والإضاءة وغيرها من المشاكل فى مكان عمل مغلق مما يحتمل أن تكون ذات أهمية كبيرة وتوجد مستويات فنية لكل هذه الأخطار يمكن الحصول عليها بسهولة من المجلس القومى للأمن الصناعى. وهناك مخاطر على الصحة أيضا. مثال ذلك الموظف صاحب الضمير الحى الذى يأتى إلى المكتب وهو يقاسى من برد شديد معدى وهذه الأشياء أيضا تحتاج إلى اهتمام المشرف. فليس هناك أحد يهتم بأخطار الأمن والصحة كما يجب. وإذا لم يعط المشرف اهتمامه لهذا الموضوع فمن غيره؟

الفصل التاسع

بعض الأساليب فى الإشراف

لا تكتسب المهارة التى نواصل بها الإشراف إلا بالممارسة: فأسلوب الإشراف وطريقة تطبيق مبادئ الإشراف يكونان فن الإشراف. وستناقش الآن قليلا من الأفكار التى قد تكون هامة بالنسبة لك كمشرف، وليست هذه الأفكار مضمونة النجاح مع كل مشرف ولا فى كل موقف، ومع ذلك فقد وجد المشرفون الأكفاء ذوو الخبرة أن هذه الأفكار ذات قيمة كبيرة.

١ - كيف تبدأ الإشراف:

بافتراض أنك جديد على وظيفة الإشراف فإن احدى الطرق للبداية هى أن تعلم كل ما تستطيعه عن رجالك. ويمكن اعتبار هذه الفكرة مبدأ للإشراف مثلما وردت فى بعض الكتب والكتيبات التى تعالج الموضوع.

وإذا كان واجبك ارشاد رجالك والعمل معهم، كان من البديهى أنك تحتاج إلى معرفة الكثير عنهم حتى يمكنك القيام بعمل ناجح. فيجب عليك أن تعرف شيئا من خلفيتهم، وتعليمهم، وفلسفتهم، وعاداتهم، واتجاههم نحو عملهم، ومطامحهم. وكذلك شيئًا عن حياتهم الأسرية والاجتماعية وهكذا.... وقد يبدو هذا أمرًا كبيرًا، ومن الواضح أنك تستطيع معرفة كل شيء عن كل شخص تشرف عليه - لكنك يجب أن تعرف ما يساعدك على التأكد إلى درجة معقولة من التصرف المحتمل لكل منهم فى موقف معين، ومن الاستجابة المتوقعة من كل منهم تجاه ارشادك. وكيفية معرفة كل هذه الأشياء متروكة لك أنت - والمشرف

ترجمة الدكتور عبد الهادى الجوهرى عن كتاب «المشرف الناجح» لمؤلفه وليم فاتدرسال.

العاقل يعرف ما يبحث عنه، ومتى يسأل أسئلة مباشرة، ومتى يتحاشى الأسئلة، ومتى يستمع. أما المشرف الفاشل هو الذى يتسرع فى الحكم على رجاله ويصنفهم بلا دراسة.

ومن الأفكار الهامة التى يجب أن تعيها وأنت تعمل مع رجالك أن كل شخص يختلف عن كل الأشخاص الآخرين. ويقول هذا الكلام كل منا للآخر ومع ذلك فنحن نميل بشدة إلى تصنيف الناس إلى أنماط تتميز بعنصر واحد من عناصر الشخصية. فنتحدث مثلا عن المنطوى والمنبسط عن الذكى، وعن العادى، عن الأمين وغير الأمين من الناس، كما لو كان من الممكن تصنيف الناس عامة بهذه البساطة. ويميل كثير منا إلى تصنيف الناس حسب نظراتهم. فمثلا لا يمكننا أن نثق فى شخص يشبه رجل عصابات فى السينما أو التليفزيون. ولا يتسم كل هذا بالحكمة لأننا يجب أن نحكم على الناس من أفعالهم، ومن تفكيرهم، ومن تصرفاتهم. ولا يجب أن نصدر حكمنا عليهم مسبقا طبقا لمعادلة أو مفهوم شعبى خاطئ.

ويختلف الناس من وجهة النظر العلمية. وحسب قراءاتك فى كتاب الحيوان الإنسانى بقلم وستون لابار فإن كلا من الوالدين يسهم لنسله بما يقارب ثلاثين ألفا من الجينات أو عناصر الوراثة. ويتضاعف هذا العدد مرتين فيصبح العدد الممكن من الزواج الذى يسهم به الوالدان مضاعفا ستين ألف مرة. أو إذا ضربنا رقم ٢ فى نفسها تسعا وعشرين مرة فقط سيكون الناتج رقما أكثر من البليون) لهذا يجب أن نضع فى اعتبارنا أن كل فرد من البشر لديه مجموعة فريدة من التجارب التى ساعدت على تكوينه الحالى. وكما يشير لابار فإن كل البشر الذين عاشوا لم يخدشوا سطح العدد الممكن من أنواع الجنس البشرى. وتشير الاكتشافات الحديثة مصادفة إلى أن عدد الجينات قد يكون أكبر بكثير من الثلاثين ألف التى حددها لاباز.

وعلاوة على ذلك تذكر أنك لا ترى رجالك إلا بعض الوقت، فبيوتهم وأسرهم ووسائلهم فى الترفيه ذات أهمية كبيرة بالنسبة لهم. وأنت قد تراهم لمدة ثمان ساعات من أربع وعشرين ساعة، ولمدة خمسة أيام من سبعة ولكن هذا

الوقت ليس الجانب الأهم فى حياتهم. إن رجالك بشر متكاملون، وهم ليسوا مجرد موظفين فى الوحدة التى تشرف عليها فى الهيئة.

وعلى أساس ما تعرفه عن كل من هذا المجموع البشرى الفريد الذى توجه عملهم تستطيع أن تتقدم بثقة متزايدة عندما تفهم كل فرد فيهم. ولا يعنى هذا أن رد الفعل عند شخصية لا يمكن أن يتشابه فى موقف معين. الواقع أن الآدميين يتصرفون بطريقة متشابهة فى ظروف معينة كما سنرى فيما بعد فى الفصول التالية. وتقوم مبادئ الإشراف على هذه الحقيقة - ومع ذلك فإن الأفراد من الأرجح. أن يستجيبوا لإرشادك إذا عاملتهم كأفراد وليسوا كعمال، أو موظفين أو مرؤسين.

٢ - كيف تعطى الأوامر:

قلما يضطر المشرف الخبير إلى إعطاء أمر إلى رجاله بصورة مباشرة، وأنت كمشرف لديك هذه السلطة بالطبع، وقد تكون أكثر الأشياء فاعلية فى أوقات معينة - وأفضل الطرق جميعا التى تتطلب مهارة فائقة هى مساعدة رجالك فى تحليل الموقف، بحيث يعطى الموقف نفسه الأمر. وحين تفهم هذا بطرقة صحيحة ترى أن كثيرًا من المواقف تحث على العمل الذى يراه أى شخص ذكى. وتستطيع أنت ورجالك الاتفاق على أكثر أساليب العمل حكمة وهذا هو الأمر الذى يتوقع أن نقرره فى وضوح على أنه أسلوب العمل الذى ستتبعه. ومثل هذا النوع من الأوامر ينفذه العاملون بأسلوب أكثر ذكاء من الأمر الذى لا يفسر.

وهناك طرفان متناقضان هما الأوامر المباشرة مقابل الاتفاق المتبادل بخصوص العمل المطلوب. وبين هذين الطرفين عدد من الأساليب الأخرى لالقاء الأوامر. وكل هذه الأساليب تعتمد على الموقف وعلى الشخص. حاول إذا أمكنك الاتفاق على أفضل أسلوب للعمل. وإذا لم تنجح هذه الطريقة جرب أسلوب الاقتراح وإذا كان رجلك بطيئًا فى فهم الاقتراحات فجرب حينئذ أسلوب الطلب. وإذا لم يكن هناك خيار آخر فقد تضطر إلى استخدام الأمر المباشر.

٣ - كيف تحصل على مساعدة رجالك :

هناك طرق عديدة للقيام بعمل ما. فيمكنك أنت القيام بكل عمل هام. أو يمكنك أن تترك كل شيء مقدما يريد أى من رجالك القيام به، وفى كل من الحالتين سيتم انجاز العمل. وفى كلتا الحالتين قد نصاب بقرحة فى المعدة فى نهاية الأمر. وقد تعجب لاضطرارك دائمًا شغل أماكن الذين يتركون الهيئة. وفى هذه الحالة ستكون مشرفًا فاسدًا.

إن الرجال الذين تشرف عليهم موجودون للقيام بالعمل، وعندما تكتسب المهارة فى النهاية ستسمح لهم بالقيام به. وحين تعتمد أفعالك على معرفتك لرجالك ستفوض الآخرين فى حكمة فى اتخاذ القرارات والتصرف، وستتأكد بطريقة منتظمة أن ما تريد انجازه قد تم انجازه بالطريقة التى تودها. وحين تعمل مع رجالك لمساعدتهم فى آداء العمل ستجد تدريجيا أنهم يرجعون إليك طلبا للمساعدة حين يحتاجونها حقيقة فى الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب. وحين تزداد ثقتك فى مجموعتك ستبدأ فى الشعور بالإحساس الدافئ الذى يلقاه قائد ممتاز من ارشاده لمجموعة من الأشخاص تتسم بالإخلاص والجد والكفاءة. ويمكننا القول أن عملك سيكون هينا لأن رجالك هم الذين يقومون بكل العمل.

٤ - كيف تتخذ القرارات :

سيتوقع رجالك مرارًا وتكرارًا أن تتخذ القرارات بشأن العمل. وسيحاولون وهذا واجبهم. التأثير فى قراراتك، وسيطرحون كثيرًا من الحقائق والآراء عليك. وسيساعدونك فى اتخاذ القرارات رغم أن الأمر متروك فى النهاية للمشرف فى اتخاذ القرار.

وحين يطلب رجالك قرارًا محددًا يجب عليك أن تتخذه فورًا قدر الامكان. وتأكد أنك تملك سلطة اتخاذ القرار - ولن تحيط أبدا بكل الحقائق لكن تأكد أن لديك الحقائق التى تتعلق بالموضوع وتأكد أنك وازنت الحقائق التى تعرفها وميزت الهام منها من الأدنى أهمية. حينئذ اتخذ القرار وتمسك به.

وسيغفر الناس خطأ بين الحين والآخر، لكنهم لن يعذروا إنسانًا لا يستطيع اتخاذ قرارات حاسمة. وإذا كان المشرف الطيب مترددًا كان عرضة للضياع. وسيكون ضياعه مضاعفًا إذا غير مقراراته لتناسب أفكار آخر شخص يراه. إن دراسة المشكلة من كل جوانبها فى هدوء وامعان هو الأسلوب الأكيد لخلق الثقة.

٥ - كيف تنقد :

حين تمدح رجالك اجعل ذلك علانية بقدر الامكان. وعلى العكس من ذلك إذا اضطررت لنقدهم أو تأنيبهم فليكن ذلك خفية وليس فى وجود زملاء الشخص – وهذان جانبان هامان من جوانب الأهداف تمت مناقشتها فى الفصل السابق.

وحين تنتقد إنسانًا من الأفضل أن تبدأ بالأشياء التى تحبها عموما وبعد ذلك بين له ما لا تحبه. واذكر له السبب دائمًا وليكن ذلك دائمًا فى أسلوب ودى مع مراعاة أن تكون مناسبة للموقف. والمهم أن رجلك إذا فهم أنك تحاول مساعدته تقبل نقدك فى رضا وإذا آلمته أو لم يفهم نقدك أو ظنه ظالما فإن نقدك لن يكون ذا قيمة كبيرة وأخيرًا كن مستعدًا باقتراح ما يستطيع الشخص عمله ليكفر عن خطئه.

وعادة يعرف الناس متى يستحقون النقد وحين لا يوجه إليهم فإنهم يتهاونون فالتوقيت ضرورى للنقد ومن المفيد تحاشى السخرية أثناء النقد إلا فى ظروف خاصة، حين تكون على علم تام بما تفعله ويجب أن تضع فى اعتبارك مدار الوقت الذى ينقد فيه الإنسان وعلى أىْ شيء أن كرامة الناس هامة بالنسبة لهم. فالإنسان يستحق دائمًا فرصة لحفظ ماء وجهه.

٦ - كيف تنهى الشكاوى :

توجه ثلاثة أشياء هامة فى هذا الصدد :

أولا : يجب أن تهتم بمعرفة كل الحقائق الخاصة بالشكاوى.

ثانيا : أن تجمع الجانبين إذا اشترك فى الشكوى شخصان أو طرفان .

ثالثا : أن تضع حدا للشكوى فورًا بقدر الإمكان وإذا لم يكن لديك السلطة لإنهاء مصدر الشكوى فاطلب المساعدة من مشرفك.

ويجب ألا تتغاضى عن أى شكوى مهما بدت تافهة. إن الشكاوى البسيطة تتراكم لتصبح مشكلات صعبة - دع رجلك الذى يشتكى من شيء أن ينفس عنه تمامًا وأن يتحدث فى اسهاب عنه : فأحيانا يساعد الحديث عن الشكوى فى انهائها وضع فى اعتبارك أن قرارك يجب أن يكون عادلاً. غير منحاز ومفهوما لدى كل الأطراف.

٧ - كيف تتصرف مع الشخص المشكل :

يجد كل مشرف إن آجلا أو عاجلا فى وحدته رجلا كسولا عنيدًا : عديم الكياسة، بالغ البطء أو مبالغا فى السرعة، ثرثارًا، حاد المزاج تسيطر عليه عقدة الاضطهاد، عصبيا لا يستطيع مسايرة الآخرين، غير مخلص، غير مهذب، يتأخر دائمًا ولا يعرف الاستعداد مطلقا. متخلف أو به عيب آخر يضايق إلى حد كبير أو يعوق العمل بصفة عامة ويظن كثير من الناس أن أفضل طريقة فى التعامل مع الطفل المشكل هى نقله إلى مكان آخر. لكن مشكلة العاملين لا تحل أبدا بهذه الطريقة. وحيث يجد الصدام بين شخصتين غالبا ما يكون النقل ضروريا. وعدا ذلك فأفضل مكان لمعالجة مشكلة العاملين هو مكان حدوثها.

وكل مشكلة تختلف عن غيرها ويجب أن تواجه وتحل على أساس خصائصها المميزة وتحاشى المشكلات التى تشبه هذه هى سمة مميزة من سمات المشرف الفاشل. أما التصدى لمثل تلك المشكلات فتتطلب منك أن تحوز ثقة الشخص فى البداية. وإذا تأكدت من كسب ثقته فيا يلى وسيلة ناجحة للمضى معه.

(أ) تحدث مع الشخص عن عيبه حين تتأكد من كسب ثقته. وابحث عن سبب هذا العيب - تأكد أنك تشرح فى وضوح ما يعنى عيب هذا الشخص لك وله وللهيئة ساعده فى رؤية عيبه، وبعد ذلك حاول أن تجعله يعبر عن الأسلوب الذى يتوقع التغلب به على عيبه. اتفق معه على أسلوب للعمل يتضمن مساعدتك الوجدانية كلما احتاجها، وبعد ذلك قل له أنه يحسن الأداء.

(ب) إذا فشل حديثك أول مرة فحاول مرة أخرى بعد فترة معقولة، واجه الموقف ثانية وابحث عن أسباب أكثر، وحاول أن تأخذ منه وعدًا لتحسين أدائه وللموافقة على الخطوات التى سيتخذها. تابع الأمر وامدحه على أى تقدم يحققه.

(جـ) إذا استمر عيبه وتفاقم فتاده وواجه الأمر مرة أخرى، ويتطلب هذا الصبر ولكن عليك أن تعالجه بدقة - وابدأ بعد ذلك فى دراسة تقديره، وأثره على فرصة الترقية، والوظيفة والمرتب والأسرة وغير ذلك، كن واضحًا فى كل هذا وحاول أن تكسب تعاونه.

(د) إذا لم يحقق أى تقدم فناقش الأمر مع مشرفك وحاول أن تتفق معه على خطوات العلاج. فمثلاً أن يقدم للشخص تحذير من أن الاستمرار قد يكلفه وظيفته إذا كان الأمر خطيرًا - ويمكن أن يمنح مهلة من الوقت لإصلاح عيبه. ويجوز أن نبحث معه إمكانية تحسين أدائه فى نوع آخر من الوظائف أو فى هيئة أخرى مختلفة تمامًا.

ولا يجب أن تتخذ هذه الخطوات العنيفة قبل التأكد من تقديم المساعدة الكافية لإصلاحه. وحين تسير وفق هذا الأسلوب من الأفضل أن تبدأ بتدوين الملاحظات على المدة التى استغرقها الوصول إلى الخطوة الثالثة - وتستطيع ببساطة أن تتذكر المراحل السابقة، وقد تحتاج إلى مذكرات من هذا النوع فيما بعد. لكن لا تحتفظ بكتاب أسود مهما كان الأمر.

مرة أخرى تأكد أنك قد جمعت كل الحقائق التى تستطيع الحصول عليها، وابدأ العمل على تصحيح العيب بأسلوب يقنع الشخص أنك تريد مساعدته - حاول أن تستمر بهذا الأسلوب - ولا تهدد بأشياء لا يمكنك تنفيذها.

٨ - كيف تتعامل مع سوء السلوك:

قد يواجه المشرف مرة خلال فترة طويلة واضحة أو مشتبه فيها من سوء السلوك أو الفوضى الشديدة. وقد تتفاوت هذه الحالات بين السكر أثناء العمل، أو إهمال الواجب ورفض القيام بأنواع معينة من العمل وبين السرقة والرشوة والعمل الإجرامى. والتصرف فى مثل هذه الحالات يعتمد بالطبع على الظروف،

لكن هناك بعض الأشياء التى يجب أن يعرفها أى مشرف فى هذا الشأن.

أولاً: لا يستطيع المشرف بمفرده أن يواجه عملا للموظف يبرر فصله أو يؤدى به إلى السجن. ففى معظم المصالح الحكومية والصناعات لا يملك المشرفون السلطة لفصل أى شخص لأن هذا من حق السلطات العليا، ولهذا فمن الضرورى الاتصال بمشرفك. ويجب عليكما دراسة الموقف وتقرير ما يجب عمله.

ومن القرارات الواضحة دعوة إدارة شئون الأفراد فى الهيئة للتشاور. ولا يعنى هذا أنك تنفض يديك من الحالة. على العكس من ذلك فهذا الشخص رجلك وعليك مسئولية تجاه معالجة الحالة. وأنت تعرف أو يجب أن تعرف أكثر الحقائق عن الرجل - وعليك بكل السبل متابعة الحالة إلى أبعد مدى لسلطتك فى الإشراف - ويجب أن تكون توصياتك ذات وزن مناسب مع أى سلطة تتخذ القرار النهائى.

أما فى تناول الحالات الخطيرة من الأهمية الكبرى أن تتأكد من كل حقائق الموقف. ومن البديهى أنك لا يمكن أن تتأخر إلى أجل غير مسمى وأنت تراجع الموقف. والمهم أن تكون لديك المعلومات الكافية لتبرير أى عمل تقرر اتخاذه. وحين تنوى اتهام شخص ما بسوء السلوك فمن الأفضل أن تعرف موقفك. وإذا كان موقفك سلبيًا فابدأ فورًا فى التصرف.

وإذا كان الموقف يتطلب التصرف الفورى فيمكنك فى كثير من المصالح الحكومية والشركات التصرف على النحو التالى:

(أ) أصدر أمرك للشخص بالتوقف عن العمل وفى نفس الوقت اتصل بمشرفك.

(ب) وجه أمرك للموظف بالذهاب إلى مشرفك.

(ج) أصدر أمرك للموظف بالذهاب إلى بيته ثم راجع الخطوات التالية مع مشرفك.

وإذا رفض الموظف إطاعة الأوامر اعتبر ذلك عصيانًا وضع فى الاعتبار حين

يتقرر العقاب وليست كل هذه الأحكام نهائية لأن الهيئات المتعددة لديها أفكار مختلفة عن السلطات التى يمارسها المشرفون.

ولهذا السبب يجب أن تعرف سلطتك قبل التفكير فى التصرف بوقت طويل، إن عدد حالات سوء السلوك الحقيقية التى تحدث قليلة بالنسبة للآلاف الكثيرة من الموظفين فى سائر الأعمال. ومن النادر أن تتعامل مع حالة منها طيلة حياتك الوظيفية. ومع ذلك يجب أن تلاحظ أن الأمور التافهة قد تتفاقم لتصبح خطيرة وأن سوء السلوك يمكن الوقاية منه مثل الحوادث، إن الشخص الذى يأتى للعمل ورائحة البيرة تنبعث منه يستحق الموعظة - وإذا لم يوجه إليه اللوم حضر إلى العمل يومًا ما مخمورًا وقد يوقف عن العمل عقابًا على ذلك.

٩ - كيف تعالج عدم كفاءة الأداء:

قد يكون هنا عديد من الأسباب لعدم الكفاءة من جانب أحد رجالك، لكن ليس هناك عذر لفشلك فى معالجته فورًا وبطريقة فعالة - وقد تتكرر إلى حد الملل أن مشاكل العاملين تزداد سوءا إلى حد أن الموظف قد يحصل على تقدير مقبول فى الأداء رغم عدم كفايته باستمرار.

ويتردد كثير من المشرفين غريزيًا عن التعامل بأمانة مع الموظفين غير الأكفاء. إن مصارحتك للشخص بأن عمله على غير ما يرام قد يكون ذا وقع سيء. أما حين تعالج الأمر بطريقة علنية وموضعية مع اهتمام واضح فى مساعدة الموظف فقد تكون النتيجة حسنة. فالناس يقدرون المساعدة حتى لو رفض بعضهم فى البداية فكرة احتياجهم إليها. إن رؤية الشخص وهو يحسن عمله نتيجة لإرشادك هى تجربة تبعث الرضا فى نفس المشرف بحيث يعتز بها لمدة طويلة.

نحن نفترض إنك قد استفدت استفادة كاملة بمبادئ الإشراف التى لخصناها فى الفصل السابق فرجلك يعرف بالضبط ما تتوقع منه وكمية إنتاجه من العمل الممتاز فقد قمت بواجبك نحو إعلامه بكل شيء له لحل مشاكله، وقد أبرزت له نقاط الضعف فيه وعملت معه لتلافيها. وقد مدحته على الأشياء الممتازة التى يقوم بها. وأنت قد تشاورت مع مشرفك واستفدت من كل المقترحات التى

قدمها. ورغم الجهود الذى بذلته من جانبك ومن جانبه أيضًا لفترة معقولة إلا أن رجلك لا يستطيع القيام بعمله بدرجة مقبولة. حينئذ من الأفضل أن تجرب هذه الخطوات :

(أ) ناقش المشكلة كلها فى عمومها مع مشرفك، وكن موضوعيًا فى تقديرك للموقف، وحاول بمساعدة مشرفك أن تحدد الآتى :

١ - هل كان إشرافك على الشخص إشرافًا جيدًا ؟

٢ - هل الشخص فى الواقع موظف غير مرضى ؟

كن أمينًا فى كل هذا فيحتمل أن تكون قد جانبك النجاح لسبب من هذه الأسباب. فمن المحتمل أن الموظف كان يحتاج إلى محاولة مع مشرف آخر. فإذا كان الأمر كذلك فابدأ التصرف طبقًا لحاجته. وإذا كان عكس هذا :

(ب) فيجب عليك أنت ومشرفك مناقشة الأمر مع الشخص بأسلوب يقنعه بعدالتكما واهتمامكما الحقيق - وقد يحتاج إلى الالتحاق بعمل آخر. فإذا كان كذلك فتعهد بمساعدته على توفيره وأطلب مساعدة مكتب شئون العاملين (إذا أراد الموظف ذلك).

وإذا كان موظفك لا يرغب فى التعاون. وبعض الموظفين لا يحبون التعاون - فاتبع نفس الإجراء المقرر فى التعليمات للتعامل مع الحالات من هذا النوع - (ويجب على كل المشرفين معرفة هذه التعليمات وهى تختلف بين هيئة وأخرى) كما يجب أن تتأكد من معرفة كل الحقائق المتصلة بالموضوع وأن تجد مبررًا كافيًا للإجراء الذى تتخذه، كن مستعدًا للاستمرار فى الإجراء. وحتى إذا كان الطرد أو تخفيض المركز هما الإجراء المتخذ، وحتى إذا قدم الموظف التماسًا إلى السلطات العليا وله الحق فى ذلك فعليك أن تتقدم بمبرر واضح وموضوعى لمقترحاتك.

١ - كيف نتناول الإشراف على البعد :

فى كثير من الهيئات يكون مقر المشرف على مسافة بعيدة من الرجال الذين يشرف عليهم. ويجعل هذا البعد الإشراف صعبًا بالنسبة للرجال والمشرف على حد سواء. وعادة فكلما بعدت المسافة كلما زادت صعوبة الإشراف.

ولم أجد أبدًا بديلاً للحديث المباشر مع الموظف: ففى الحديث فى التليفون أو البريد تضيع كثير من الوسائل تنقل الأفكار والتى تستخدم فى المناقشة الشخصية. إن الإشارات البسيطة والتعبيرات ونغمات الصوت ومشابهها تتساوى فى أهميتها غالبًا مع فحوى الكلام. ورغم هذا فإذا كان رجالك يعملون بعيدًا عنك فهناك وسائل عديدة ممكنة، وكلها تعتمد فى نجاحها على كيفية استخدامها بطريقة منهجية - وبعض هذه الوسائل هى:

(أ) خطط العمل:

إن الطريقة المرضية الوحيدة لمعرفة ما يعتزم رجالك عمله هى الحصول منهم على خطة مكتوبة. ويمكن أن تكون الخطة مبسطة لتغطى الفترات التى تفصل بين زياراتك، ومن الممكن أن تغطى الخطة شهورًا، أو فصولاً أو أن توضع على أساس سنوى. ويجب أن تتغير الخطط كلما دعت الحاجة إلى التغيير، ومع ذلك فهى مصدر هام للمعلومات بالنسبة لك. فعن طريق استخدام الخطط يمكنك تقديم الإرشاد وقت اللزوم. والخطة شبه الزامية للعمل على مسافة بعيدة.

لاحظ أن الخطط يجب أن تكون من تصميم رجالك لا من تصميمك أنت فيجب عليهم وضعها واتباعها. وستصبح الخطط عبئًا ثقيلاً إذا أضفت إليها الصفة الرسمية وملأتها بالتفاصيل. فالخطة هى بيان بالنوايا ويجب أن تستخدم على هذا النحو.

(ب) الاجتماعات:

ستحتاج إلى عقد اجتماعات مع رجالك فى فترات منتظمة مع وضع نفقات السفر ووقته ومقاطعة العمل المنتظم فى الاعتبار - وتتطلب هذه الاجتماعات التخطيط الدقيق المثالى من جانبك وجانب رجالك حتى يكون الوقت الذى تستغرقه مفيدًا إلى أبعد حد - ويجب أن يعرف رجالك ميعاد الاجتماعات قبلها بوقت كاف حتى يخططوا عملهم ويمكن فى هذه الاجتماعات استعراض ما تم من عمل ومناقشة خطط الفترة القادمة ويمكن أيضًا تنظيم التدريب الذى يجب تقديمه لرجالك - وتتيح لك العمل وجهًا لوجه مع رجالك. استخدام هذه الاجتماعات

كوسائل قيمة لا كتجمعات شبه اجتماعية غير مخططة. (حاول استثمار الزاوية الاجتماعية فى الأمسيات).

(جـ) الزيارات المنتظمة :

يلزم أن تزو كلاً من رجالك فى مواقع العمل كلما سمحت بذلك أعباء العمل وبأسلوب منتظم بقدر الإمكان ويجب أن يعرف رجالك مقدمًا وبوقت كاف موعد قدومك. وبهذا يمكنهم تجميع المشكلات التى تواجههم. وتخطيط نشاطهم بطريقة معقولة - وحين تصل إليهم يجب أن تقضى معهم وقتًا يكفى لإنجاز عمل معقول - شجع رجالك للاستعداد لزيارتك والتفكير بوضوح فى المساعدة التى يحتاجونها - وخطط أيضًا ما تود منهم إنجازه.

إن أسلوب الزيارات المفاجئة الذى يحبه كثير من الناس أسلوب غير سليم - فهو لا يعوق استغلال الوقت على أفضل وجه فحسب، لكنه أيضًا ينمى عدم الثقة والخوف بدلاً من الثقة. وإذا لم يمكنك الزيارة فى الموعد المنتظم فاكتب إليهم أو كلمهم تليفونيًا فهذه مجاملة عادية متوقعة من أى إنسان.

(د) التقارير :

إذا كانت اجتماعاتك وزياراتك كافية لإقامة اتصال جيد فقد لا يحتاج إلى طلب التقارير - بل من الأفضل لك تحاشى طلبها إذا أمكن. أما إذا كانت ضرورية فيمكن أن تجعلها مبسطة بقدر الإمكان - فخطاب أسبوعى يمكن أن يخدم الغرض بشرط أن يعرف رجالك نوع المعلومات التى تريدها وإذا كان مطلوبًا من رجالك إعداد تقارير لمكاتب أو هيئات أخرى فيمكنك استخدامها كذلك حتى لا تطلب من رجالك القيام بعمل مضاعف.

(هـ) وسائل أخرى :

إن الإشراف على البعد يجعل من الضرورى عمل كتيبات كدليل من نوع أو آخر - يمكن فيها شرح الإجراءات، والسياسات والمستويات الوسائل وغيرها من الأمور - وأحيانًا يبالغ فى كتابتها، ولكنها قيمة حين تستخدم بطريقة معقولة.

الفصل العاشر

التدريب ومعوقاته
دراسة فى سسيولوجيا الإدارة

يقصد بالتدريب التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات لشخص ما لكى يؤدى الأداء الصحيح لواجب أو لعمل معطى له وهو غالبا ما يتكامل بزيادة واستمرارية التعليم[1]، أنه إعادة صياغة تفكير الفرد أو الجماعة للخروج به عن نطاقه من تخصصه الضيق حتى تتضح له رؤية المواقف فى أوسع أبعادها وذلك تبعا للعمل الذى يقوم به فى وقت معين أو إعداده لعمل سيقوم به مستقبلا.

وإذا كان التدريب بهذا المفهوم يختلف اختلافا كليا عن التعليم، إلا أنه بالضرورة امتداد له بمعنى أن يكون لدى الفرد المعلومات العلمية الضرورية عن العمل الذى يقوم به، أما القدرة على استخدام هذه المعلومات بما يؤدى الغرض فهذا هو موضوع التدريب.

فالمهمة الأساسية للتدريب هى أساسا تخصيب عقول المدربين وتوسيع آفاقهم ومداركهم بما يساعد على عمق الفكر ويكسبهم الإدراك المستنير للكشف عن الظروف والآثار المترتبة على تصرفاتهم كما أن التدريب عامل مهم فى إثارة اليقظة فى الأفراد وتوجيه الاهتمام إلى المسائل الكبرى وغض النظر عن الأخطاء الطفيفة التى يتعرض لها الفرد العادى عند ممارسته أى عمل وغالبا ما يكتشفها بنفسه.

ويرى البعض أن التدريب عبارة عن الخبرات المنظمة التى تستخدم لتنمية المعلومات والمهارات والاتجاهات التى يعتنقها العاملون فى المنشأة فهى عملية تهدف إلى تغيير سلوك واتجاهات الفرد من النمط الذى اتخذه لنفسه إلى نمط آخر تعتقد الإدارة أنه أكثر ارتباطا مع أهداف المنشأة[2].

بينما يعرفه آخرون بأنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التى تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على آداء عمل معين أو القيام بدور محدد فى المنظمة التى يعمل بها أو أنه إجراء منظم من شأنه زيادة معارف ومهارات الفرد لتحقيق هدفها[٣].

ويلاحظ من عرض التعريفات السابقة للتدريب أنه يحتوى على جانبين أساسيين هما التعليم وتنمية المهارات، أما فيما يتعلق بالتعليم فهو مجموعة الانشطة التى تهدف إلى تنمية المعرفة والقيم الأخلاقية والمعنوية المطلوبة للسير فى مختلف دروب الحياة أكثر من أنه تنمية للمعارف والمهارات المتعلقة بمجال محدود من نشاط ما.

ويقصد بتنمية القدرات زيادة قدرات الفرد لتحسين مكانته الوظيفية أو لأداء واجبات إضافية أو القيام بمسئولية أكبر.

ويحدد البعض القدرات بأنها العملية المستمرة للتدريب والنمو والتى من شأنها أن تمد الانسان بالمعارف والمهارات وبعض النظر والقدرة على مواجهة المواقف مما يمكن الفرد فى النهاية من تحقيق أهداف المنشأة.

وإذا كان التدريب يهدف إلى رفع كفاية الفرد فأن ذلك فى ذاته يساعد دون شك على تحقيق أهم أهدافه وهو تحسين الأداء وزيادة الإنتاج.

ولقد تزايد الاهتمام بعمليات التدريب فى الدول النامية مع تزايد الاهتمام ببرامج التنمية والتحديث فيها، ومع ذلك يلاحظ أن بعض الوحدات الإدارية فى بعض الدول النامية لا تولى عمليات التدريب الاهتمام الواجب وذلك لسببين :

١ - خشية بعض الرئاسات المباشرة من تأثير تدريب المرؤسين - فى مفهوم الإدارة من وجهة نظر هذه الرئاسات إذ لا يزال يوجد منها من يحتفظ لنفسه بغالبية المعلومات يضن بها على مرؤوسيه ولا ينقل منها إلا بقدر وإلى من يكون أكثر ولاء لها بحيث يصبح المرءوس فى حاجة دائمة إليها.

٢ - إن الدارسين عندما يعودون إلى عملهم بعد فترة التدريب تكون لهم الرغبة فى استخدام ما تعلمون عند ممارستهم العمل وأحيانا لا يجدون من يشجعهم أو حتى من يستمع إليهم.

إن هذا يعنى ضرورة نشر الوعى التدريبى بين كافة أعضاء الجهاز الإدارى وإعداد برامج تدريبية لمختلف المستويات بحيث يؤمن الجميع بأهمية التدريب وتوحيد مفاهيمه لديهم.

أن التدريب يفتح المجال أمام المزيد من التدريب فالموظف الذى يحضر لأول مرة برنامجًا تدريبيًا يحاول فى العادة بعد الإنتهاء منه أن يلتحق ببرامج تدريبية أعلى ويصبح الإيمان بالتدريب ينبع ذاتيا من داخله، ومن ثم فلا حاجة بعد ذلك إلى اقناعه بضرورته حيث يصبح هو نفسه فى كثير من الأحوال داعية للتدريب وهذا يتطلب :

١ - أن يعتمد التدريب على تنمية القدرة على الابتكار لدى الموظف العادى فليست مهمة التدريب أن يقدم للموظف حلولا للمشكلات التى يواجهها، بل أن مهمته الاساسية أن ينشئ لدى الموظف نفسه القدرة والكفاءة والمرونة التى تسمح له بإيجاد الحل المناسب من بين البدائل لكل مشكلة يواجهها فى المستقبل.

٢ - أن يكون التدريب منبعثا من الواقع المحلى بحيث يدور فى إطار البيئة التى يعيشها الموظف من ناحية وفى إطار خصائص ومشكلات المجتمع الكبير وينتمى إليه من ناحية أخرى.

٣ - أن يكون التدريب مختلفا نوعا وكما عن التعليم الأكاديمى، فالتدريب ليس تلقينا كما أوضحنا بالمعلومات ونقلا لها من المدرب وإنما هو تسليط الضوء على آفاق جديدة للعمل بكفاءة أكبر، وطرح مشكلات عامة للمناقشة بحيث تصبح لدى الموظف قدرة ذاتية على اختيار الحل الأقل تكلفة والأكثر تحقيقا للكفاية. وهناك عدد من المدارس الفكرية بخصوص التدريب.

١ - هناك مدرسة الغوص أو العوم ويعتقد أفرادها أن أفضل طريقة لتدريب الشخص هى أن تقذف به فى موقف العمل وتتركه يغوص أو يعوم، ويرى البعض أن التعليم عن طريق المحاولة والخطأ وحدها يعتبر عادة طريقة فجة مضيعة للوقت والجهد، ومع ذلك فإن الدروس التى يتعلمها الشخص عن طريق

الخبرة تبدو أعمق رسوخا فى ذهنه، وقد يخاف البعض من الفاقد الذى تتضمنه، ومع ذلك لا يستطيع إنكار الانطباعات العملية التى نتج عنها ويمكن أن تصبح طريقة المحاولة والخطأ ذات قيمة إذا ما استطعنا الاحتفاظ بمميزاتها وتصحيح أخطائها.

٢ ـ هناك مدرسة (أرسله مع جو) ويعتقد أصحابها أن أفضل طريقة لتدريب شخص ما أن نضعه تحت رعاية موظف خبير يوضح له الوسائل ويعلمه ما يحتاج إلى معرفته وهذه هى طريقة «التلمذة» القديمة.

ومن الممكن أن تنتج هذه الطريقة إذا أحسن استخدامها لكنها لسوء الحظ غالبا تستخدم بغير مهارة ويمكن أن تكون ذات قيمة إذا كان الشخص الخبير معلما أو مدربا كفأ. أو إذا كان حقيقة يحب تدريب المتدربين وإذا كان لديه الوقت الكافى لتكريسه للتدريب وعلى أية حال فهذه الطريقة بها ما يجعلها أفضل من طريقة «الغوص أو العوم» فهى عادة أقل تكلفة ومن المحتمل أن يتدرب الأفراد عن طريقها فى وقت أسرع.

٣ ـ المدرسة الثالثة هى المدرسة النظامية وهى التى يعتقد أفرادها:

(أ) أن التدريب يجب أن يكون مخططا ومجدولا ومنفذا بطريقة منهجية.

(ب) أن التدريب يجب أن يعتمد على احتياجات الفرد فيما يختص بمتطلبات العمل.

(ج) أن أفضل طرق التعليم يجب أن نختار منها أثناء التطبيق.

ومن الممكن استخدام جزء من طريقة التلمذة أو فى مواقف معينة شىء من طريقة الغوص والعوم لكنها تستخدم إلى جانب طرق أخرى عديدة حين تقيم ويثبت أنها أفضل الطرق الممكنة لتحقيق أغراض معينة. وهذه الطريقة المنهجية فى التدريب هى التى تضمن أداء العمل بأقل التكاليف.

أنواع التدريب:

يعتبر التدريب من العناصر الرئيسية فى الإدارة لذلك فإن أكفأ الرؤساء هو الذى لا يركز على ذاته بل يشجع مواهب مرؤسيه ويبرز أحسن ما فيهم وأسوأ

الرؤساء من يعمل على الحد من قدرة مرؤوسيه على النمو والانطلاق ولذلك كانت القدرة على التعامل مع المرؤسين لتحسين أدائهم وزيادة لا تقل أهمية عن القدرة الفنية ذلك أن كثيرين من الموظفين لا يقدمون كل طاقاتهم الكامنة والتى لا تظهر إلا بالتشجيع حتى يتمكنوا من زيادة تمكنهم من عملهم باستمرار وهناك أنواع عديدة من التدريب لكنه يمكن اجمالها فى نوعين رئيسيين:

أولاً: التدريب قبل دخول الخدمة Pre-service training وهو نوع من التدريب يهدف أساسا إلى تعليم الموظف استخدام المعلومات التى تلقاها أثناء تعليمه فيما يسند إليه من عمل عندما يصبح موظفا أو بمعنى آخر التدريب على العمل قبل أن يصبح مسئولا عنه.

ويمكن القول بأن التدريب فى فترة ما بين الانتهاء من التعليم وقبل استلام عمل مستقل يصبح مسئولا عنه.

ثانيا: التدريب أثناء الخدمة.

ويقصد به التدريب على العمل منذ تعيين الموظف فى درجاته الدنيا والاستمرار فيه حتى مستويات الإدارة العليا.

بعض مبادئ التدريب:

هناك عدة مبادئ يجب على كل مدير أو مشرف ناجح معرفتها وفهمها حتى يقوم بمسئولياته التدريبية فى كفاءة وتتمثل هذه المبادئ فيما يلى:

المبدأ الأول:

يجب أن يكون لدى الأشخاص اهتمام ورغبة فى التعلم قبل قبولهم للتدريب

People must be interested in learning before they will accept training.

هناك العديد من الاساليب وراء اهتمام الشخص بالتعلم فبعض الأشخاص يكون لديهم حب للمعرفة لذاتها والبعض الآخر يعشق التعلم لأنهم طموحون ولأنهم يثقون فى الهيئة التى يعملون من أجل صالحها وكذلك لأنهم يحسون بفخر للانجاز الممتاز ويرغبون فى الحصول على تقدير أدائهم البارز لعملهم لأن هناك

حوافز لذلك. ومن الضرورى أن تكون هناك رغبة واهتمام لدى المتدرب فيما يتعلق ببرامج وأهداف التدريب.

المبدأ الثانى:

يجب أن يتناسب التدريب مع الحاجات الفردية للمتدربين:

Training must be suited to the individual needs of those being trained

يحتاج المشرف قبل تعليم أو تدريب شخص ما على أداء أى نوع من العمل إلى تحديد ما يستطيع الفرد القيام به بالفعل وما يعرفه وحين تتضح جوانب النقص المعينة وهذا شيء فردى للغاية يمكن حينئذ تصميم برنامج تدريب ليساعده على سد جوانب النقص وعلى مسئول التدريب ملاءمة التدريب للشخص بدلا من ملاءمة الشخص للتدريب.

المبدأ الثالث:

يجب أن يتم التدريب أما بواسطة مشرف أو تحت توجيهه

Training must be done either by a supervisor or under his direction.

يجب على الشخص دائما أن يفهم أن مشرفه هو الذى خططه ونظمه أو نفذه، أن المشرف الكفء لابد أن يكون دائما وثيق الصلة برجاله وعلى معرفة بنموهم وعمل مسئول التدريب هو مساعدة المشرف وإرشاده بخصوص الاحتياجات نحو الاساليب والترتيبات وتقييم النتائج الخاصة بالتدريب.

المبدأ الرابع:

يجب أن يتساوى معدل التدريب مع معدل ما يستطيع الفرد تعلمه

The rate of training should equal the rate at which an individual can learn.

كلما كان معدل التدريب بطيئا بالنسبة لقدرة الفرد على التعلم كلما كان الفاقد أكبر والتدريب الذى يتم وفق معدل يتناسب مع القدرة على التعلم ليس محبذا فحسب ولكنه ضرورى.

المبدأ الخامس :

إن الأشخاص فى امكانهم أن يتعلموا حين يخبرهم أحد أو يدربهم على كيفية القيام بالعمل ولكن أفضل من ذلك هو أن يتعلموا من خلال القيام بالعمل تحت توجيه :

People can learn by being told or shown how to do work,, but best of all from doing work under guidance.

يرى البعض أن التعليم عن طريق الكتب لا يمكن أن يكون بديلا عن الخبرة وأن الخبرة هى أفضل معلم ولكن الخبرة من الممكن أيضا أن تكون مضللة إذا كانت من النوع الخاطئ، ولهذا فمن الحكمة أن توجه الخبرة توجيها دقيقا ولابد من مراعاة هذا عند التدريب.

المبدأ السادس :

يجب أن يكون التدريب مخططا ومجدولا ومنفذا ومقيما حسب منهج (بطريقة منهجية) : **Training should be planned, excuted and evaluted systematically.**

يجب أن تحتوى خطة التدريب على قائمة بالأفكار والمهارات الأساسية للعمل الذى يدرب من أجله الشخص كما يجب أن توضح الوقت المطلوب تقريبا فى المتوسط للتدريب الكامل كما يجب أن توضح تواريخ اتمام كل بند من بنود خطة التدريب ويمكن أن يعدل الجدول فيما بعد ليناسب المعدل الذى يتعلم الشخص حسبه أو عندما تنفذ خطة التدريب يمكن استخدامها للمراجعة وإضافة الملاحظات المناسبة. وفى النهاية يجب التأكد من نجاح التدريب عن طريق عملية التقيم **Evaluation**.

وهناك أساليب معروفة للتقيم منها :

١ ـ عقد الاختبارات الشفوية أو التحريرية للتأكد من أن الشخص المتدرب قد تعلم ما قيل له.

٢ ـ يمكن للمدرب ملاحظة الأداء الفعلى ليحدد ما إذا كان الشخص قد نمى القدرة والمهارة لأداء العمل المطلوب أم لا.

٣ ـ يستعرض العمل الذى قام به الشخص المدرب (مدد قصيرة فى البداية ثم مدد أطول بعد ذلك) وذلك لفحص النتائج من حيث الكم والكيف وهذا النمط يأتى بطبيعة الحال بعد التمطين سالف الذكر.

أساليب التدريب:

يتخذ التدريب فى ممارسته أساليب متعددة تبعا للغرض منه ومن أهم هذه الأساليب:

١ ـ أسلوب التوجيه:

ويقصد به تعريف الموظف الجديد بالجهة التى يعمل بها والهدف الذى تعمل من أجله والأقسام التى تتكون منها، وكذا تعريف بحقوقه وواجباته نحو العمل الذى يكلف به فى مكانه الجديد، وغالبا ما يسلم الموظف الجديد «دليل عمل» Manual يشتمل على كافة البيانات والقواعد وكذا اللوائح والنظم. كما يشمل كذلك تقديمه إلى الموظفين والتعرف عليهم.

٢ ـ تدريب الرؤساء للمرؤوسين:

ويكون ذلك بتشجيع الرؤساء مرؤوسيهم تطوير أنفسهم أما:

(أ) بتزويدهم بالمطبوعات الحديثة وتكليفهم بواجبات خاصة تختلف عن أعمالهم المعتادة وإبداء استعدادهم للرد على استفساراتهم.

(ب) تكليف الرؤساء مرؤوسيهم القدامى بتعليم غيرهم من الموظفين الأحدث.

(جـ) تنقل الموظفين بين مختلف الأعمال من وقت لآخر.

٣ - إعداد البرامج النظامية والحلقات الدراسية :

ويشترك الموظفون فى هذه البرامج والحلقات الدراسية التى تعد تبعا لتخصصاتهم العلمية وتعقد هذه البرامج والحلقات غالبا خارج الجهاز الذى يعملون فيه.

٤ - التدريب عن طريق الاستشارة :

ويكون ذلك بتوفير عدد من المستشارين فى مختلف التخصصات يرجع الموظفون إليهم فى كل ما يقابلونه من صعوبات يناقشونهم فيها لينتهوا إلى الرأى الصواب، ويعاب على هذا الأسلوب أن التدريب يكون فيه اختياريا بمعنى أنه ليس مما يوجب على الموظف الرجوع إلى المستشارين إلا إذا كان هناك الزام بحكم القانون وفى هذه الحالة تخرج الاستشارة عن كونها تدريبا وتندرج تحت أعمال السلطة الاستشارية.

٥ - أسلوب المحاضرات والمناقشات :

يتميز هذا الأسلوب بأنه يزود الدارسين بالمبادئ العلمية بالقدر الذى يتناسب ومستوياتهم العلمية بما يخدم العمل الذى يقومون به أو يرشحون له. وتكون المناقشات فى مثل هذا الأسلوب على درجة كبيرة من الأهمية حتى يشعر الدارسون بأنهم يشاركون فى المحاضرات وليسوا مجرد موظفين يتعين عليهم أن يتقبلوا ما يقال لهم بالرضا ولو كانوا غير مقتنعين به.

٦ - أسلوب المؤتمرات :

وهذا الأسلوب يشعر الموظفين بقيمتهم الذاتية حيث يجتمعون بالرئاسات فى اجتماعات دورية ليناقشوا مشكلات العمل ويقترحون العلاج لكل حالة. هذا فضلا عما تخلقه المؤتمرات من الشعور بالمسئولية نحو نجاح المشروع مسئولية جماعية وفى ذلك ما يدفع كل فرد إلى مزيد من الولاء ومزيد من العمل المثمر، وكلما

تمكن الرئيس من توجيه المناقشة توجيها سليما دون المساس بمشاعر الموظفين كلما تمكن من التوصل إلى نتائج أفضل.

٧ ـ أسلوب البحوث :

ويهتم هذا الأسلوب بالاهتمام بالموظفين كأفراد وكمجموعة، فيكلف الرئيس بعض الموظفين ممن يرى فيهم القدرة على البحث باجراء بحوث وتجارب ودراسة حالات معينة وتقديم تقارير بنتائج بحوثهم.

ويتفرع عن هذه البحوث الميدانية التى يقوم بها فرد أو أكثر لبحث معين على الطبيعة وفى مكان العمل توصلا إلى نتائج معينة تخدم العمل خصوصا فى الحالات التى يتماثل فيها العمل وتتحد فيها الظروف والملابسات وبذلك يمكن التعرف فى سهولة ويسر على مواطن الضعف والتوصل إلى العلاج من أقرب طريق.

٨ ـ أسلوب الاجتماعات ذات جداول الأعمال المحددة :

وهذا الأسلوب يساعد على الإدارة الجماعية إذ يجتمع الرئيس بمرؤوسيه فى كل وحدة من وحدات العمل فى موعد محدد يوما كل شهر مثلا وتحدد الموضوعات التى ستناقش فى هذا الاجتماع ويخطر بها الموظفون مسبقا. وهذا وحده يكفى باشعار الموظفين بأهميتهم واشراكهم مشاركة فعلية فى الإدارة واعلامهم بكل ما يهمهم من أمور وعرض مشكلاتهم عرضا صريحا ومناقشتها والتوصل إلى قرارات يدافعون عنها أمام غيرهم من الموظفين طالما أنهم يشتركون فى اتخاذها. هذا فضلا عما فى ذلك من تدريب على إدارة المناقشات واتخاذ القرارات.

وما ينبغى أن نوجه النظر إليه أنه ليس حتماً اتباع أسلوب معين فى التدريب فيجوز أن يتبع أكثر من أسلوب بشرط التنسيق بين أساليب التدريب ممن تتوافر فيهم صفات معينة أهمها القدرة على العمل بكفاية كعضو فى جماعة، وهذا يقتضى الاهتمام بأسلوب سلوك هذه الجماعة والإحساس بحاجات ودوافع المرؤوسين. كذلك ضرورة تفهم الذات والنظرة الممعنة التى تبيح للفرد أن يرى

نفسه فى الصورة التى يراه فيها الآخرون وذلك حتى يتمكن من تشخيص العلاقات الإنسانية وعلاجها، وما يحتاج منها إلى علاج.

وفوق هذا فمن الضرورى أن تتوافر فيمن يقوم بالتدريب من الرئاسات القدرة على خلق جو عمل ملائم بحيث يشعر المرءوسون بحرية التعبير عن أنفسهم ويجدون التشجيع للمساهمة فى مجهودات المجموعة التعاونية.

وكذلك القدرة على نقل الأفكار والقرارات والاتجاهات بنجاح إلى المرؤوسين وإلى غيرهم من الموظفين، وفهم ما يحاول الآخرون عن طريق نقله إلى الرؤساء.

كل هذه الصفات ضرورية فى الرئاسات التى تتخذ من الاجتماعات ذات جداول الأعمال المحددة أسلوبًا للتدريب.

— معوقات ومشكلات التدريب :

توجد عدة مشكلات اجتماعية ونفسية ومادية وفنية تؤثر وتعوق عملية التدريب من أن يستفاد منها بأحسن النتائج وهى :

١ - معارضة الرؤساء والزملاء والمرؤوسين كل بأسلوبه للدراسين الذين يعودون من دورات تدريبية عامة أو متخصصة.

وهذه المشلكة ترجع عادة إلى عدة أسباب :

(أ) يعمد بعض الرؤساء إلى عدم إعطاء الموظف المعلومات الكافية عن مهام وظيفته إلا بقدر خشية أن يتفوق الموظفون فى أداء أعمالهم على الرؤساء، وفى هذه الحالة يلجأ بعض الرؤساء إلى تثبيط همم الموظفين الذين تتاح لهم فرص التدريب بعد عودتهم.

(ب) كذلك ولعوامل نفسية - يعارض الموظفون بعضهم من المستويات المتقاربة فى حالة قيام أحدهم لحضور دورة تدريبية ويقابل عند عودته بنفس الأسلوب الذى قد يقابله به الرؤساء فى المثال السابق.

(ج) أما فى حالة قيام الرئيس بحضور برنامج تدريبى فإن المرؤسين قد يلجأ

بعضهم إلى التملق والرياء رغبة فى عدم إحداث تغيير فى أسلوب العمل تكون نتيجته أعباء جديدة عليهم أو يؤدى إلى رقابة حازمة لأعمالهم، مدعيين مثلاً أن أسلوب الرئيس الأول هو خير من الأسلوب الجديد.

ولعلاج مثل هذه المشكلة تلجأ المعاهد والأجهزة التدريبية التى تدرب كافة مستويات الدراسين إلى إنشاء فروع من أجهزة التدريب فى الوزرات والمحليات.

٢ - اختيار الموظفين للتدريب :

وهنا يوجد رأيان، هل يبدأ بتدريب الموظف النشيط الكفء؟ أم يبدأ بتدريب الموظف المتوسط أو الضعيف؟

المفروض أن سياسة التدريب تكون عامة، وشاملة لجميع فئات الموظفين من حيث الكفاءة وإلى أن يكون التدريب سياسة عامة تنطبق على جميع الأفراد ستظل مشكلة الاختيار قائمة حيث أن كلا من الفئتين يحتاج إلى تدريب.

٣ - عدم وجود حوافز لتشجيع التدريب؟

قد لا تقوم الأجهزة المنظمة للبرامج التدريبية بوضع نظام لمكافأة الدارسين الأوائل فى الدورات التدريبية رغم وجود وسائل تقييم للدراسين.

كذلك قد تعارض بعض الجهات فى الابتكارات والتعديلات التى يطلب خريجو البرامج التدريبية تنفيذها فى مصالحهم بما يتفق والدراسات التى يحصلون عليها.

٤ - عدم منح أجهزة التدريب سلطة متابعة للمدربين :

فقد يحدث أن يدرب الموظف على أعمال العلاقات العامة وعند عودته إلى عمله تسند إليه أعمال أخرى غير العلاقات العامة، وتكون النتيجة عدم الاستفادة من الموظف.

٥ - عدم الاهتمام بخلق بذور الابتكار فى العاملين :

عادة ما تهتم المعاهد التدريبية بالتخصصات الموجودة فى الإدارة دون الإهتمام

بالإرشاد وتمكين الدارسين من الابتكار أو الخروج بأفكار جديدة لتحسين الأداء أو سرعة الإنجاز أو خفض التكاليف.

٦ - عدم استقاء معلومات الإدارة من شرقنا العربى وثقافتنا الإسلامية :

غالبية أساتذة الإدارة فى المعاهد التدريبية درسوا علومهم فى جامعات ومعاهد أمريكية أو أوروبية ورجعوا إلينا بهذه الأفكار دون تطوير أو مراعاة لثقافتنا العربية علمًا بأن الإسلام ناقش أدق قضايا المجتمع ووضع لها النظم والقوانين قبل نشأة هذا العلم فى كل من أوروبا وأمريكا.

٧ - عدم رغبة العاملين فى الإقبال على التدريب لمشاكل مادية أو اجتماعية.

٨ - قيام الرئاسات المباشرة بالتدريب :

تلجأ بعض الأجهزة فى حالة تنفيذ برامج تدريبية إلى مديرى الإدارات المتخصصة بالقيام بالتدريب ويسبب هذا مشكلتين :

(أ) قد يكون الرئيس وهو المحاضر حاصلاً على درجة علمية أقل من الدراسين فيفقد بذلك الدارس ثقته فى المحاضر.

(ب) قد يدير الرئيس العمل فى مكتبه بطرق لا تتفق مع الأساليب العلمية فينقل معلوماته الخاطئة إلى الدارسين وبالتالى لن يستفيد الدارسون.

المراجع

Departement of Employment, U.K.; Glossary Training Termes London, 1970. p. 29.

٢ - الدكتور على السلمى، إدارة الأفـراد لـدفع الـكفاية الإنتـاجية، دار المعارف، القاهرة، ١٩٧١ ص ١٢٠.

٣ - دكتور منصور أحمد منصور، تخطيط القـوى العـاملة بـين النـظرية والتطبيق، مكتبة غريب، القاهرة، ١٩٧٥ ص ٣٩٥.

٤ - محمد كمال مصطفى، أثر التغيير فى التكنولوجيا على نظام تنميـة القـوى العاملة فى المنشأة الصناعية، رسالة ماجستير غير منشـورة مقـدمة لـكلية التجـارة جامعة الزقازيق، ١٩٧٨.

William R. van Dersal, The successful supervisor in Government and Business, Harper and Row publishers New York, 1968. pp. 80-83.

Ibid, pp. 88-90.

الفصل الحادى عشر

إدارة التنمية الريفية

تعتبر قضية التنمية بعامة، والتنمية الريفية بخاصة من أهم القضايا التى تشغل بال علماء الإجتماع والاقتصاد والسياسة والإدارة فى الآونة المعاصرة، ولا يقتصر الأمر على اهتمام الأكاديميين بهذه القضية بل يشاركهم ذلك الاهتمام رجال الحكم وصناع القرار والتنفيذيون ويرجع ذلك إلى عدة اعتبارات منها :

١ - أن أغلب سكان العالم خاصة فى الدول النامية يعيشون فى الريف فنجد على سبيل المثال أن متوسط نسبة سكان الريف فى الوطن العربى باستثناء الكويت تبلغ نحو ٦٠-٨٥ فى المائة من جملة السكان.

٢ - أوضحت عمليات المسوح الإحصائية التى أجريت فى أفريقيا وآسيا أن ما بين ٧٥٪ و٨٥٪ من السكان الريفيين يشتغلون بالزراعة أما بقية السكان الريفيين فيمتهنون أعمالاً أخرى منها الصناعات الريفية والتجارة والنقل والخدمات.

٣ - فيما يتعلق بالدول العربية نجد أن نسبة المشتغلين بالزراعة من جملة عدد السكان الريفيين تبلغ ما بين ٤٥-٧٥٪.

٤ - قصور أنماط التنمية المتبعة فى كثير من دول العالم الثالث عن مواجهة متطلباتها من الأغذية وتكوين رؤوس الأموال كما يرجع إلى قصور الاستثمار فى الموارد البشرية فى الريف.

٥ - على الرغم من معدلات الهجرة العالية من الريف إلى الحضر فإن سكان الريف فى دول العالم النامى مازالوا يزيدون بمعدل مرتفع ٢٪ تقريبًا

٦ - أن هناك تفاوتًا كبيرًا فى مستوى نصيب الفرد من الخدمات العامة وفى

البيئة المعيشية بين سكان الريف وسكان الحضر وتدل التقديرات على أن نصيب الفرد من الخدمات العامة فى الحضر يبلغ ٤ - ٦ مرات أكثر من نصيب الفرد فى الريف كما ورد فى تقرير المركز الاقليمى لمنظمة الأغذية والزراعة.

٧ - ارتفاع نسبة الأمية بين الريفيين. فمثلاً تبلغ نسبة الأمية فى الوطن العربى ٧٢,٦٪ من جملة عدد السكان إلا أننا نجد أن معظم هؤلاء الأميين من أبناء الريف وفى بلد كسوريا مثلاً نجد أن نسبة الأمية على مستوى الدولة تبلغ ٢٩٪ وهى من النسب الضئيلة فى الوطن العربى فى الوقت ذاته نجد أن ٨٠٪ من هذه النسبة تتمركز فى الريف.

٨ - أن أعلى نسبة للفقراء فى العالم تعيش فى المناطق الريفية، ويقسم تقرير البنك الدولى حول استراتيجية التنمية الريفية فى دول العالم سكان المناطق الريفية إلى مجموعات حسب درجة فقرهم فهناك فقر كلى (معناه أن يبلغ دخل الفرد سنويًا ما يعادل ٥٠ دولارًا أمريكيًا فأقل وفقر نسبى وهو الفرد الذى يقل دخله السنوى عن ⅓ متوسط دخل الفرد على المستوى القومى وبناء على التقسيم فإن تحليل سكان جميع الدول النامية التى يزيد عدد سكانها على المليون يوضح مايلى :

(أ) أن ما يقرب من ٨٥٪ من جميع الذين يعانون من فقر كلى يعيشون فى مناطق ريفية.

(ب) تحتفظ الدول النامية بآسيا بنصيب الأسد من نسبة عدد الفقراء إذ تبلغ نسبتهم إلى جملة عددهم فى العالم ٧٠٪ تليها أفريقيا بنسبة ١٧٪ ثم أمريكا اللاتينية والكاريبى ١٣٪.

٩ - ارتفاع معدل الهجرة من الريف إلى الحضر خاصة الفئات ذات القدرة المهنية من الشباب أدت إلى حرمان الريف من الاستفادة من قدرات أمثال هؤلاء الشباب الذين يمكن أن يساعدوا فى عمليات تطوير الريف[1].

---

(١) انظر المجلد الثانى والرابع الخاص بالمؤتمر العربى الرابع للإدارة المحلية - إدارة التنمية الريفية - المملكة المغربية - طنجة سنة ١٩٧٨ م.

من أجل هذا كله برزت أهمية قضية التنمية الريفية كقضية مجتمعية، وفى نفس الوقت نجد أنها قضية أكاديمية خاصة إذا عرفنا أن ثمة خلافات بين العلماء حول أساليب التنمية والحجم الأمثل لوحدة التنمية وأسلوب إدارة التنمية، فهل تكون إدارة حكومية أم إدارة أهلية أم حكومية أهلية وإذا كانت كذلك فما حجم وشكل مشاركة الأهالى للإدارة الحكومية وما مدى فعالية مشاركتهم، هل مشاركة شكلية سطحية أم مشاركة حقيقية، وما درجات هذه المشاركة وفى ماذا يشاركون؟ كل هذه التساؤلات تمثل أمورًا أكاديمية تستوجب البحث والفحص والدراسة وصولاً إلى نظريات علمية يمكن أن تفيد صانعى القرارات ومنفذى الخطط التنموية.

وفى تصورى أن نجاح أو فشل عمليات التنمية فى الريف العربى يعتمد إلى حد كبير على مدى استخدام أسلوب أفضل وأوفق فى إدارة هذه العمليات وأن إدارة التنمية أدارة مشتركة بين الأهالى والحكومة يمكن أن تؤدى إلى نجاح الخطط التنموية مع ضرورة توافر بقية الظروف الموضوعية والإمكانات الأساسية اللازمة للتنمية.

وأعنى بالمشاركة الشعبية فى عمليات التنمية الريفية كافة الجهود التى يبذلها المواطنون للتأثير فى الإدارة ومعاونتها فى اتخاذ وتنفيذ القرارات والسياسات التى تتجاوب مع احتياجاتهم وتحقق الصالح العام، والمشاركة قيمة اجتماعية فى ذاتها وأسلوب اجتماعى يحقق مزايا عديدة.

ويعرفها البعض بأنها جميع صور استفادة المواطنين من الفرص المتاحة لهم للتأثير فى السياسات والقرارات التى تمس مصالحهم[٢].

والمعروف أن كلمة مشاركة دخلت ضمن مفردات لغة السياسة خلال الستينات من هذا القرن وشاع استخدامها فى مجال الإدارة وخاصة فيما يتعلق بمشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية ورغم حداثة فكرة المشاركة الشعبية فإن جذورها تمتد عبر التاريخ إلى النظرية الديمقراطية التقليدية (الكلاسيكية).

---

(٢) د. ظريف بطرس، المشاركة الشعبية فى التنمية الريفية فى المجلد الأول - الدراسات والبحوث النظرية، المؤتمر العربى الرابع للإدارة المحلية - المملكة المغربية، طنجة ١٩٧٨.

والملاحظ أن حجم المشاركة الحالى أقل من المستهدف ويرجع ذلك إلى عدة أمور منها :

(أ) حداثة العهد بالأخذ بمفهوم المشاركة الشعبية بمعناها الواسع.

(ب) ضعف إيمان الإدارة بالمشاركة الشعبية على أساس أن المواطنين أقل كفاية وتخصصًا من عمالها وأنهم لا يدركون المسائل العلمية والفنية قدر إدراك الموظفين المتخصصين لها وأنهم غالبًا يجهلون الجوانب القانونية التى تنظم شئون المجتمع وبالتالى تؤدى مشاركتهم إلى إلحاق الضرر بالمصلحة العامة والعملية الإدارية.

(جـ) غموض النصوص القانونية ذات العلاقة بالمشاركة وعدم الاهتمام بتفسيرها للمواطنين بطريقة تتناسب مع مستوى إدراكهم وفهمهم.

(د) استمرار رواسب النظم البيروقراطية وغيرها من العوامل التى تخلفت عن فترات الاحتلال وما أعقبها من فترات فى أغلب الدول النامية.

(هـ) انشغال المواطنين فى الريف فى أمور حياتهم نظرًا لانخفاض المستوى الاقتصادى والثقافى(٣).

ولا يمكن تقسيم عمليات التنمية إلى جزئين جزء يشترك فيه المواطنون وجزء لا يشتركون، أن المشاركة واجب وحق لكل من المواطنين والمسئولين الحكوميين.

ولم تعد المشاركة على حد قول ميلر مجرد شعار يرفعه الساسة لنيل رضاء الأهالى ولكنه أصبح أسلوبا إداريا يفرض نفسه ويتعين علينا أن نفسح المجال للمشاركة فى الادارة وألا نقف فى وجه هذا الاتجاه(٤).

تهدف المشاركة فى إدارة عمليات التنمية فى الريف إلى عدة أمور منها :

(أ) ترشيد سياسات وقرارات إدارة التنمية.

---

(٣) المرجع السابق.

(٤) S.M. Miller and M. Rein, participation, proverty and Administration puplic, Administration Review, vol. 19, Jan/Feb. 1969, p. 18.

(ب) الاسراع باحداث التغيرات السلوكية الضرورية لنجاح التنمية.

(ج) إدراك المواطنين للامكانيات المتاحة للتنمية.

(د) تكملة الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ خطة التنمية الريفية عن طريق العون الذاتى.

(هـ) الحرص على المال العام.

(و) يتعلم المواطنون من خلال المشاركة وبمرور الوقت كيف يحلون مشكلاتهم بأنفسهم.

(ز) تدعيم الرقابة الشعبية على مشروعات الحكومة.

(ح) تؤدى المشاركة إلى فتح قنوات للتفاهم بين الحكومة والشعب.

والسؤال الذى يطرح نفسه هو ما هى العمليات التى يجب أن يشارك فيها أهل الريف؟

والاجابة على ذلك تتمثل فى أن أهل الريف يمكنهم ويجب أن يشاركوا فى وضع الخطط واصدار القرارات، فى المتابعة، فى التقويم، فى تحديد الميزانيات ومراجعة الحسابات، اشتراك فى البيع والتوزيع، اشتراك فى التمويل، اشتراك فى كل شيء يؤدى إلى وضوح بصمات الريفيين فى عمليات التنمية[٥].

هذا وثمة عوامل تؤثر فى حجم المشاركة وفاعليتها منها:

أولا: عوامل من جانب الإدارة:

وتتمثل هذه العوامل فى:

١ - أسلوب تنظيم إدارة التنمية الريفية، فقد يكون التنظيم تنظيماً بيروقراطيا ويقصد بذلك أن تشكل إدارة التنمية كلية من موظفين حكوميين قد يقيمون فى نطاق الوحدة موضوع التنمية، ويخضعون رئاسيًا لادارات على مستوى الإقليم

(٥) د. عبد المنعم شوقى، مشاركة للمواطنين فى التنمية الريفية، المجلد الأول، للمؤتمر العربى الرابع للإدارة المحلية، للملكة المغربية، طنجة ١٩٧٨.

والمستوى المركزى، ومثل هذا النوع من التنظيم لا يفسح المجال لمشاركة المواطنين.

وقد يكون التنظيم تنظيما ديموقراطيا وهذا النوع من التنظيمات يقوم على أساس اخضاع هذه الادارة العامة للمواطنين عن طريق تمثيلهم فى السلطة التى تملك حق اقرار خطط التنمية الريفية ويشجع هذا النوع من التنظيم الأهالى على الاستفادة من صور المشاركة المتاحة لهم وعلى التعاون مع الادارة.

٢ - سلوك الادارة تجاه المواطنين، فالادارة ليست مجرد بناء تنظيمى ولكنها مجموعة من العلاقات بين العاملين وبينهم وبين المواطنين الذين يتعاملون معهم وتتأثر أنماط سلوك الادارة تجاه المواطنين بالعوامل الايكولوجية للادارة ومدى وضوح القوانين واللوائح المنظمة لعملية المشاركة، وينكمش حجم المشاركة إذا مارس العاملون العملية الادارية بمفهوم كونها سلطة مترفعة على الأهالى. الالتزام بتعلياتها وتكون المشاركة مرغوبا فيها إذا مارست الإدارة صلاحيتها بمفهوم أنها تؤدى خدمة للمواطنين أصحاب المصلحة الحقيقية فى التنمية الريفية ويمكن دعم علاقة إدارة التنمية الريفية بالمواطنين بوسائل منها : تأمين اتصالات مباشرة بين الادارة والمواطنين وتأميد اتصالات غير مباشرة بينهم من خلال وسائل الاعلام المختلفة وعمل صناديق تلق المقترحات والشكاوى واستطلاع رأى الهيئات والجمعيات الأهلية العاملة فى مجال التنمية[٦].

ثانيا : عوامل من جانب المواطنين :

تتمثل هذه العوامل فى :

(أ) عوامل سلوكية، فمن الحاجات الإنسانية الحاجة إلى تحقيق الذات وتمثل هذه الحاجة قيمة كبيرة بالنسبة لعملية المشاركة الشعبية ويختلف مفهوم الأفراد فى وسيلة تحقيق الذات فالبعض يرى أنها تتمثل فى ممارسة النفوذ أو الظهور بينا يراها آخرون فى تحقيق المنافع المادية وفريق آخر ينظر إليها على أنها

---

(٦) د. ظريف بطرس، المشاركة الشعبية فى التنمية الريفية، مرجع سابق.

(٧) الاتحاد الدولى للسلطات المحلية - المشاركة الشعبية، ترجمة الاستاذين صبحى محرم وعمر وصفى، المنظمة العربية للعلوم الإدارية العدد ١٦٧، ١٩٧٤.

الإسهام فى رفع شأن المجتمع وتطويره ويدور هذا كله فى اطار ما يسمى بالسلبية، الإيجابية، المصلحة الخاصة، المصلحة العامة.

وتختلف العملية من فرد لآخر وتؤثر هذه الأمور على عمليات المشاركة فى عمليات إدارة التنمية.

(ب) العوامل الاجتماعية والاقتصادية : إذ يتأثر حجم المشاركة فى ادارة التنمية الريفية بعوامل اجتماعية واقتصادية منها : الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمى والمستوى الاقتصادى الخ.

فمثلا تظهر نتائج بعض الدراسات انخفاض معدل المشاركة بين الاناث عنه بين الرجال فى دول كثيرة منها هولندا، فرنسا، فنلندا، مصر.

كما تبين أن المشاركة تقل بين من يتعدون الستين من أعمارهم وكذا بين من هم دون الـ٢٥ سنة. وأظهرت الدراسات أن أعلى معدلات المشاركة الشعبية بين من هم فى فئة العمر ٤٠ - ٦٠ سنة.

وتؤكد نتائج بعض الدراسات الميدانية أن المتزوجين أكثر مشاركة من غير المتزوجين فى المجالات الاجتماعية والسياسية المختلفة[٨].

وأظهر الدراسات أيضًا ارتفاع معدل المشاركة مع ارتفاع المستوى التعليمى والثقافى. وثمة دراسات عن العلاقة بين المستوى الاقتصادى والمشاركة تؤكد على أن تدنى الوضع الاقتصادى يؤثر ويتناسب تناسبا طرديًا مع تدنى المشاركة الشعبية[٩].

وبعد عرض وجهات النظر المدعمة لعمليات المشاركة وأهميتها يجب أن يكون واضحا أن هناك وجهة نظر ترى عكس ذلك وترى وجهة النظر هذه أن المشاركة الشعبية تؤدى إلى اضعاف الشعور بالمسئولية لدى رجال الإدارة، كما أنها ترفع تكلفة العملية الإدارية.

---

(٨) نفس المرجع السابق.

(٩) A. Freedman and C. Smith, Voluntary Association; prospictives on the Literature, Harvard university press cambridge, Massachusetts, 1972 p. 154.

وأنها تعطل عملية التنمية الريفية وغير ذلك من الأمور المردود عليها وأعتقد أن ما سبق ذكره فى أهمية وفوائد المشاركة كاف للرد على مثل هذه المزاعم.

هذا وقد أجريت دراسة ميدانية فى قرية قلوصنا مركز سمالوط محافظة المنيا لاستطلاع رأى الأهالى فيما يمكن أن تسميه الشكل الأمثل لإدارة التنمية وفيما يلى نتائج الدراسة.

إدارة التنمية الريفية

دراسة ميدانية بقرية قلوصنا - محافظة المنيا*

تهدف هذه الدراسة إلى استطلاع رأى بل يمكن القول قياس اتجاهات الأهالى فى قرية قلوصنا مركز سمالوط محافظة المنيا نحو الشكل الأمثل لإدارة صرفة أم إدارة مشتركة، وفى أى شيء ولماذا مشتركة.

والقرية تقع شمال مدينة سمالوط على بعد ٦ ك.م تقريبًا يحدها من الشمال قرية التوفيقية وتبعد عنها ٤ك.م ويحدها من الشرق قرية الجزائر وتبعد عنها ٢ك. م ويحدها من الغرب قرية دفش وتبعد عنها ٦ك. م.

ويبلغ تعداد قرية قلوصنا حسب إحصاء ١٩٦٠ (٩٢٨٣) نسمة وحسب تعداد ١٩٦٦ (٩٧٧٨) نسمة وحسب حصر جهاز بناء القرية عام ١٩٧٧ (١٥٠٠٠ نسمة) ويبلغ عدد الأسر حسب تعداد ١٩٦٠. (٢١٧٢ أسرة) وتعتبر قرية قلوصنا من القرى الكبيرة نسبيا بها مجلس محلى ومجموعة من وحدات التنمية منها : الجمعية التعاونية الزراعية (أنشئت عام ١٩٥٨)، محطة تسمين دواجن، محطة تسمين ماشية، منحل، مشتل لإنتاج شتلات الفاكهة والأشجار والخضر، مناحل قطاع خاص (٥ مناحل)، سوق مركزى أسبوعى بالقرية، أربعة مخابز، نقطة شرطة (أنشئت عام ١٩٦٦)، مكتب بريد وتليفون وتلغراف، عملية مياه بها عدد ٢ ماكينة، وتوجد شبكة مياه بالقرية (١٣٣ منزلا)، شبكة انارة (٣٢٦ منزلا مضاءًا بالكهرباء، مجموعة صحية (أنشئت عام ١٩٥٦) مركز تنظيم أسرة مركز اسعاف، وحدة اجتماعية، جمعية تنمية مجتمع، ٣ مدرسة ابتدائية ومدرسة اعدادية، وحدة بيطرية، نادى ريفى.

---

* قام بجمع المادة الميدانية طلاب دبلوم التنمية الريفية بقسم الاجتماع جامعة المنيا ١٩٧٨/٩٧٧.

وهكذا يلاحظ أنها قرية بها العديد من وحدات الخدمات والتنمية بصفة عامة، وقد تم اختيار عينة عشوائية قوامها ٢٠٣ رب أسرة وتم استطلاع رأى كل حالة من خلال استبيان أعد لهذا الغرض يشتمل على ثمانية وعشرين سؤالا تركز فى أغلبها على عنصر التفضيل فى إدارة التنمية، الحكومة أم الأهالى أم الاثنان معا مشاركة. ووضع فرض مضمونة «يفضل الأهالى الإدارة المشتركة لعمليات التنمية فى القرية أكثر من تفضيلهم الإدارة الأهلية البحتة أو الحكومية كلية» وقد جاءت نتيجة الدراسة لتؤكد صحة هذا الفرض، وفيما يلى النتائج التفصيلية :

الجدول رقم (١)

يبين توزيع أفراد العينة طبقا للحالة التعليمية

البيان	العدد	النسبة المئوية
أمى	١٠٦	٥٢,٢١٪
يقرأ ويكتب	٨٥	٤١,٨٧٪
ابتدائى	٢	,٩٨ ٪
متوسط	٨	٣,٩٦ ٪
عالى	٢	,٩٨ ٪
الجملة	٢٠٣	١٠٠ ٪

يتضح من الجدول أن ٥٢,٢١٪ أميون وهذه النسبة لا تزيد عن النسبة العامة للأمية فى المجتمع المصرى ككل إذ أن الأمية سمة عامة وتمثل نسبة أعلى من ذلك فى الريف، كما أن نسبة من يقرأ ويكتب نسبة عالية إذ تمثل ٤١,٨٧٪ وتزيد نسبة الحاصلين على التعليم المتوسط على نسبة الحاصلين على الابتدائية وهذا أمر ملفت للنظر.

جدول رقم (٢)

يبين توزيع أفراد العينة طبقا لمتغير المهنة

البيان	العدد	النسبة المئوية
مزارع (يملك أرضا زراعية)	١٠٩	٥٣,٦٩٪
مستأجر	٧٠	٣٤,٤٨٪
عامل زراعى	٥	٢,٤٦ ٪
تاجر	٤	١,٩٧ ٪
مزارع ومستأجر	١٣	٦,٤٠ ٪
موظف ومزارع	٢	١,٠٠ ٪
الاجمالى	٢٠٣	١٠٠ ٪

يتبين من الجدول أن ٥٣,٦٩ من مجموع أفراد العينة يملكون أرضا زراعية ويعملون لحسابهم الخاص و٣٤,٤٨٪ يستأجرون أرضا من الغير ويعملون بها لحسابهم الخاص و٢,٤٦٪ من العينة عمال زراعيون يعملون لدى الغير بأجر يومى غير ثابت و٦,٤٠٪ يملكون أرضا وفى نفس الوقت يستأجرون أرضا من الغير ونسبة ضئيلة ١٪ يمتلك أرضا وتعمل فى وظيفة حكومية أما من يمتهنون التجارة فنسبتهم ١,٩٧٪ وأعتقد أن هذه الأرقام والنسب تتسق إلى حد ما مع التوزيع العام لسكان القرية المصرية من حيث المهنة.

جدول رقم (٣)

يبين توزيع أفراد العينة طبقا للدخل الشهرى بالجنيه

البيان	العدد	النسبة المئوية
من ٥ إلى أقل من ١٠	٦٢	٣٠,٥٣٪
من ١٠ إلى أقل من ١٥	٨٥	٤١,٨٩٪
من ١٥ إلى أقل من ٢٠	٢٨	١٣,٧٩٪
أكثر من ٢٠	٢٨	١٣,٧٩٪
الاجمالى	٢٠٣	١٠٠ ٪

يتبين أن نسبة عالية (٣٠,٥٣٪) يقل دخلها الشهرى عن عشرة جنيهات بل يمكن القول أن أكثر من ٧٠ ٪ يقل دخلهم الشهرى عن خمسة عشر جنيها ويدل هذا على فقر مجتمع البحث وحرمانه الاقتصادى ومعاناته المعيشية خاصة وأن الأسعار ترتفع بمعدل عال.

جدول رقم (٤)

يبين توزيع أفراد العينة طبقا لوجود أرض زراعية لديهم من عدمه

البيان	العدد	النسبة المئوية
نعم	١٩٤	٩٥,٥٦٪
لا	٩	٤,٤٤ ٪
الاجمالى	٢٠٣	١٠٠ ٪

من الجدول رقم (٤) يتضح أن :

٩٥٩٥٦,٪ من مجموع أفراد العينة لديهم أرض زراعية إما بالملك أو بالإيجار من الغير أو بوض اليد يعملون فيها لحسابهم الخاص، بينما نجد أن نسبة بسيطة تقدر بحوالى ٤,٤٤٪ من مجموع أفراد العينة ليس لديهم أراضى زراعية نهائيًا وهؤلاء يمثلون العمال الزراعيين والتجار من أفراد العينة.

جدول رقم (٥)

يبين توزيع أفراد العينة طبقا لنوع حيازة الأرض الزراعية

البيان	العدد	النسبة المئوية
ملك	١٠٩	٥٦,١٨٪
ايجار	٧٠	٣٦,٠٨٪
وضع يد	٢	١,٠٣ ٪
ملك وايجار	١٣	٦,٧١ ٪
الاجمالى	١٩٤	١٠٠ ٪

ويتضح من الجدول ما يلى :

يمتلك ٥٦,١٨٪ من أفراد العينة أرضا زراعية ويعملون فيها لحسابهم الخاص. بينما نجد أن ٣٦,٠٨٪ يستأجرون أرضا زراعية من الغير ويعملون فيها لحسابهم الخاص. وتمتلك ٦,٧١٪ أرضا زراعية ويستأجرون أرضا أخرى من الغير. وتوجد نسبة بسيطة تقدر بـ١,٠٣٪ لديها أرض زراعية عن طريق وضع اليد.

جدول رقم (٦)

يبين توزيع أفراد العينة طبقا لقرابة أعضاء مجلس إدارة الجمعية

البيان	العدد	النسبة المئوية
نعم	٣٨	٪١٨,٧٢
لا	١٦٥	٪٨١,٢٨
الاجمالى	٢٠٣	٪ ١٠٠

يتضح من الجدول أن :

١٨,٧٢ من مجموع أفراد العينة يوجد بينهم وبين أعضاء مجلس إدارة الجمعية التعاونية الزراعية صلة قرابة - بينما وجد أن الغالبية العظمى لأفراد العينة وهم ٨١,٢٨٪ من مجموعها لا توجد صلة قرابة بينهم وبين أعضاء مجلس إدارة الجمعية التعاونية الزراعية.

جدول رقم (٧)

بين توزيع أفراد العينة طبقا لسبب اختيارهم

لأعضاء مجلس الادارة

البيان	العدد	النسبة المئوية
عشان بيخدموا الناس	١٩٥	٪٩٦,٠٦
عشان هم أقاربى	٨	٪ ٣,٩٤
الاجمالى	٢٠٣	٪ ١٠٠

يتضح من الجدول ما يلى :

أن ٩٦,٠٦٪ قاموا بانتخاب أعضاء مجلس إدارة الجمعية التعاونية الزراعية لكى يقوموا بخدمة أهل المجتمع من حيث قضاء مصالحهم - وحل مشاكلهم - والاعتماد عليهم من أخذ حقوقهم بينما ٣,٩٤٪ قاموا، بانتخاب أعضاء مجلس إدارة الجمعية التعاونية الزراعية لصلة القرابة الموجودة بينهم فقط.

ويعتبر ارتفاع نسبة الاختيار من أجل الخدمة مؤشرًا على أن الناس فى حاجة إلى من يخدمهم بصرف النظر عن القرابة أو غيرها.

جدول رقم (٨)

يبن توزيع أفراد العينة طبقا لما يفضلونه من نوعية الموظفين بالجمعية

البيان	العدد	النسبة المئوية
من عند الحكومة	٦٦	٣٢,٥١٪
من أهالى القرية	٤٢	٢٠,٧٠٪
من الحكومة ومن أهالى القرية	٩٥	٤٦,٧٩٪
الاجمالى	٢٠٣	١٠٠ ٪

يتضح من الجدول أن :

٣٢,٥١٪ من مجموع أفراد العينة فضلوا أن تدار الجمعية بواسطة موظفين من قبل الحكومة، ٢٠,٧٠٪ من مجموع أفراد العينة فضلوا أن تدار الجمعية

بواسطة أهالى القرية - بينما نسبة ٤٦,٧٩٪ فضلوا الادارة بالجمعية عن طريق المشاركة بين الأهالى والحكومة.

وهذا يؤكد أفضلية المشاركة فى الإدارة فأعلى نسبة فضلت مشاركة الأهالى للحكومة فى الادارة من ناحية ومن ناحية أخرى نجد أن مبدأ قيام إدارة الحكومة وحدها للجمعية كأحدى مؤسسات التنمية فى القرية لم يحصل إلا على ٣٢,٥١٪ أى الثلث تقريبا أو أقل منه ويؤكد ذلك صحة الفرض السابق ذكره.

جدول رقم (٩)

يبين توزيع أفراد العينة طبقًا لما يفضلونه فيمن يكون مسئولاً عن الرئاسة للجمعية

البيان	العدد	النسبة المئوية
رئيس مجلس إدارة	٤٦	٢٢,٦٦ ٪
مدير الجمعية	٩٩	٤٨,٧٦ ٪
الاثنان معًا	٥٨	٢٨,٥٨ ٪
الإجمالى	٢٠٣	١٠٠ ٪

يتضح من الجدول ما يلى:

٢٢,٦٦٪ من أفراد العينة يفضلون بأن يكون المسئول عن رئاسة العمل فى الجمعية هو رئيس مجلس ادارة الجمعية باعتباره من قادة المجتمع وممن يثقون فيه.

بأن نسبة ٤٨,٧٦٪ من أفراد العينة يفضلون أن يكون المسئول عن رئاسة العمل بالجمعية هو مدير الجمعية لاعتقادهم بأن له القدرة على ادارة العمل بصورة جيدة.

جدول رقم (١٠)

يبين توزيع أفراد العينة طبقًا لما يواجهونه من مشاكل في الجمعية

البيان	العدد	النسبة المئوية
نعم	٦٤	٣١,٥٢ ٪
لا	١٣٩	٦٨,٤٨ ٪
الاجمالى	٢٠٣	١٠٠ ٪

من الجدول رقم (١٠) يتضح أن :

نسبة ٣١,٥٢٪ من مجموع أفراد العينة تقابلهم مشاكل ومعوقات من قبل العاملين بالجمعية فى استلام مستلزمات الإنتاج.

بينما نسبة ٦٨,٤٨٪ من مجموع أفراد العينة لا تقابلهم مشاكل فى صرف مستلزمات الإنتاج.

ويلاحظ أن نسبة من يقابلون مشاكل أقل من غيرهم إلا أنها نسبة عالية فثلث الأعضاء تقريبًا تقابلهم مشاكل فى التعامل مع الجمعية ويستدعى ذلك إصلاحًا وحلاً خاصة وأن تعامل الفلاح مع الجمعية كثير ومستمر.

جدول رقم (١١)

بين نوعية المشاكل التى تقابل الأعضاء

البيان	العدد	النسبة المئوية
عدم أخذ حقهم بالكامل	٢١	٣٢,٨١ ٪
عدم الاهتمام بهم	١٧	٢٦,٥٦ ٪
التأخير فى استلام المستحقات	٢٦	٤٠,٦٣ ٪
الإجمالى	٦٤	١٠٠ ٪

يتضح من الجدول :

توزيع أفراد العينة الذين كانت تقابلهم مشاكل أثناء صرفهم مستلزمات الإنتاج من تقاوى وأسمدة ومبيدات أو أثناء صرفهم السلف النقدية من الجمعية التعاونية الزراعية بالبلدة فقد أجاب ٣٢,٨١٪ بأن مشاكلهم تتلخص فى عدم أخذ حقهم بالكامل - ٢٦,٥٦٪ منهم مشاكلهم هى عدم الاهتمام بهم من قبل العاملين بالجمعية - ٤٠,٦٣٪ منهم تتلخص مشاكلهم فى التأخير فى استلام مستحقاتهم عن المواعيد المناسبة وتعتبر هذه المشاكل كلها سواء عدم أخذ الحق بالكامل أو التأخير فى تسليمه أو عدم الاهتمام بالاعضاء شيئًا لا يتمشى مع مبادئ تنمية المجتمع ولا مع الإدارة الحديثة أو أهداف المجتمع.

جدول رقم (١٢)

يبين توزيع أفراد العينة طبقًا لمن يلجأون إليه
لحل مشاكلهم فى الجمعية

البيان	العدد	النسبة المئوية
رئيس مجلس الإدارة	٥١	٢٥,١٢ ٪
عضو مجلس الإدارة	٢٢	١٠,٨٣ ٪
مدير الجمعية	٨٠	٣٩,٤٠ ٪
المشرف الزراعى	٣١	١٥,٢٧ ٪
مفتش التعاون	١٦	٧,٨٨ ٪
الكاتب	٣	١,٥٠ ٪
الإجمالى	٢٠٣	١٠٠ ٪

يتضح من الجدول أن :

أعلى نسبة من أفراد العينة وهم ٣٩,٤٠٪ يلجأون إلى مدير الجمعية فى حل مشاكلهم - يليه رئيس مجلس إدارة الجمعية بنسبة ٢٥,١٢٪ - يليه المشرف الزراعى بنسبة ١٥,٢٧٪ يليه عضو مجلس الإدارة بنسبة ١٠,٨٣٪ - يليه مفتش التعاون بنسبة ٧,٨٨٪ - يليه كاتب الجمعية بنسبة بسيطة ١,٥٠٪ من أفراد العينة.

ومن ذلك نجد أن نسبة ممن يلجأون إلى الأجهزة الشعبية ممثلة فى رئيس وأعضاء مجلس الادارة لحل مشاكلهم تقدر بحوالى ٣٥,٩٥٪ ونسبة من يلجأون إلى الأجهزة العاملة فى الجمعية لحل مشاكلهم (مدير الجمعية - المشرف الزراعى - الكاتب) نسبة ٥٦,١٧٪ ومن يلجأون إلى مفتش التعاون بعيدًا عن الأجهزة الشعبية والتنفيذية فى الجمعية نسبة ٧,٨٨٪.

وهذا يعنى قوة الادارة البيروقراطية وضرورة إعطاء دفعة لممثلى الأهالى وإشراكهم فى اتخاذ القرارات بصورة أكثر فعالية.

جدول رقم (١٣)

يبين توزيع أفراد العينة طبقًا لوجود خطأ فى حسابهم بالجمعية

البيان	العدد	النسبة المئوية
نعم	٤٣	٢١,١٨ ٪
لا	١٦٠	٧٨,٨٢ ٪
الاجمالى	٢٠٣	١٠٠ ٪

يتضح من الجدول أن :

نسبة ٢١,١٨٪ من مجموع أفراد العينة أفادوا بأنهم وجدوا أخطاءًا فى حسابهم الخاص مع الجمعية بينما أفاد ٧٨,٨٢٪ بعدم وجود أخطاء فى حسابهم مع الجمعية. والمفروض أن تقل نسبة من وجدوا خطأ فى حساباتهم عن ذلك بكثير.

جدول رقم (١٤)

يبين توزيع أفراد العينة طبقًا لمن يلجأون إليه لمراجعة حساباتهم بالجمعية

البيان	العدد	النسبة المئوية
أعضاء مجلس إدارة الجمعية	٣	٦,٩٨ ٪
مدير الجمعية	٨	١٨,٦٠ ٪
رئيس الحسابات	٢٤	٥٥,٨١ ٪
رئيس الحسابات ومدير الجمعية	٨	١٨,٦١ ٪
الإجمالي	٤٣	١٠٠ ٪

يتضح من الجدول ما يلي :

بسؤال الأفراد - الذين أجابوا بوجود أخطاء فى حساباتهم عن الأشخاص الذين يلجأون إليهم لمراجعة حساباتهم تبين أن ٥٥,٨١٪ يلجأون إلى رئيس الحسابات التابع لبنك التسليف ويلجأ لمدير الجمعية ١٨,٦٠٪ كما أن ١٨,٦١٪ يلجأون للاثنين معًا أى لرئيس الحسابات ومدير الجمعية. بينما نسبة ٦,٩٨٪ يلجأون لأعضاء مجلس إدارة الجمعية لفحص حساباتهم ويرجع سبب انخفاض نسبة من يلجأون إلى أعضاء مجلس الإدارة إلى عدم قدرة الأعضاء التعليمية على مراجعة الحسابات. وكذلك يتضح من الجدول وعى أفراد العينة عن الشخص المسئول عن العمليات الحسابية بالجمعية وهو رئيس الحسابات حيث يلجأ إليه ٧٤,٤٢٪ من أفراد العينة.

جدول رقم (١٥)

يبين توزيع أفراد العينة طبقًا لنوع المحصول الذى يقومون بزراعته.

«وهل يقومون بزراعة محاصيل القطن والعنب من علمه»

البيان	العدد	النسبة المئوية
نعم	١٧٠	٨٣,٧٤ ٪
لا	٣٢	١٦,٢٦ ٪
الإجمالى	٢٠٢	١٠٠ ٪

يتضح من الجدول أن :

نسبة ٨٣,٧٤٪ من مجموع أفراد العينة يقومون بزراعة محصول القطن والعنب وفول الصويا - بينما باقى أفراد العينة ونسبتهم ١٦,٢٦٪ لا يقومون بزراعة هـذه المحاصيل. ويقومون بزراعة محاصيل الخضر - الفاكهة - النباتات الطبية والعـطرية أى أن نسبة لا بأس بها تقوم بزراعة محاصيل غير تقليدية

جدول رقم (١٦)

يبين توزيع أفراد العينة طبقًا لما يفضلونه

من القيام بمقاومة المحصول

البيان	العدد	النسبة المئوية
يقوم بها أهل البلد	٤٢	٢٤,٧٠ ٪
تبع الزراعة	٦٠	٣٥,٢٩ ٪
تبع الزراعة ويشارك فيها الأهالى	٦٨	٤٠,٠١ ٪
الإجمالى	١٧٠	١٠٠ ٪

يتبين من الجدول أن :

نسبة ٤٠,٠١٪ من مجموع أفراد العينة يفضلون أن تكون مقاومة محاصيلهم تحت إشراف وزارة الزراعة ويشارك فيها الأهالى - بينما نسبة ٣٥,٢٩٪ من مجموع أفراد العينة يرون أن يقوم بالإشراف وزارة الزراعة فقط - بينما نسبة ٢٤,٧٠٪ يفضلون أن تكون المقاومة تحت إشراف أهل القرية.

أى أن نسبة من يرون مبدأ المشاركة هم ٦٤,٧١٪ وهى أعلى نسبة وهذا يؤكد الفرض القائل بالمشاركة فى الإدارة وعلى مستوياتها المختلفة.

جدول رقم (١٧)

يبين توزيع أفراد العينة طبقًا لما يفضلونه من الخروج مع الموتور

البيان	العدد	النسبة المئوية
خرج بها ميكانيكى الجمعية	٩	٤,٤٣ ٪
أخذها بنفسى.	٥٦٧	٢٨,٠٧ ٪
يخرج بها ميكانيكى الجمعية وأكون معاه	١٣٧	٦٧,٥٠ ٪
الاجمالى	٢٠٣	١٠٠ ٪

يتبين من الجدول أن :

نسبة ٦٧,٥٠٪ من مجموع أفراد العينة يرون أن أفضل استخدام لموتور الرش بالجمعية أن يخرج به ميكانيكى الجمعية ويكون برفقة صاحب الحقل - بينما ترى نسبة ٢٨,٠٧٪ من مجموع أفراد العينة أن أفضل استخدام لموتور الرش يكون عن طريق أخذهم له من الجمعية وبدون صحبة الميكانيكى لهم - ونسبة ٤,٤٣٪ ترى أن يخرج بالموتور الميكانيكى بمفرده للرش.

وهذا يؤكد أيضًا مبدأ مشاركة الأهالى فى الإدارة.

جدول رقم (١٨)

يبين توزيع أفراد العينة طبقًا لما يفضلونه فى الإشراف على الجرار

البيان	العدد	النسبة المئوية
عضو مجلس إدارة الجمعية	٣٢	١٥,٧٦ ٪
المشرف الزراعى	٥٥	٢٧,٠٩ ٪
المشرف وأنا وعضو مجلس الإدارة	١١٦	٥٧,١٥ ٪
الاجمالى	٢٠٣	١٠٠ ٪

يتضح من الجدول ما يلى :

أجاب ٥٧,١٥٪ من مجموع أفراد العينة بأنهم يفضلون قيام المشرف الزراعى وعضو مجلس إدارة الجمعية المشرف على أعمال الجرار بأصطحاب الجرار أثناء قيامه بعمليات الخدمة والدراس والرى بالحقل.

بينما يرى ٢٧,٠٩٪ ان المشرف الزراعى يفضل أن يصحب الجرار اثناء التشغيل فى الحقل - ويفضل ١٥,٧٦٪ أن يصحب عضو مجلس ادارة الجمعية الجرار أثناء التشغيل بالحقل.

وهذا يعنى أن ٧٢,٩١٪ يرون ضرورة مشاركة الأهالى فى هذا الأمر.

جدول رقم (١٩)

يبين توزيع أفراد العينة طبقًا لمعرفتهم بقيام بنك القرية بتسليم مستلزمات الإنتاج

البيان	العدد	النسبة المئوية
نعم	٢٠١	٩٩,- ٪
لا	٢	١,- ٪
الاجمالى	٢٠٣	١٠٠ ٪

يتضح من الجدول ما يلى :

أجاب -,٩٩٪ من مجموع أفراد العينة بأنهم عرفوا أن بنك القرية هو الذى يقوم حاليًا بصرف مستلزمات الإنتاج والسلف النقدية بـدلاً مـن الجمعيـة - بينما -,١٪ من أفراد العينة لا يعلمون ذلك وهؤلاء هم مـن غـير المزارعـين ويعـنى ذلك معرفة الفلاحين بالمصادر والهيئات التى تتصل بعمليـات خـدماتهم والتعـامل معهم.

جدول رقم (٢٠)

يبين توزيع أفراد العينة طبقًا لمدى سرورهم من انتقال مسئولية الجمعية إلى بنك القرية

البيان	العدد	النسبة المئوية
نعم	١٩٩	٩٨,٠٣ ٪
لا	٤	١,٩٧ ٪
الإجمالى	٢٠٣	١٠٠ ٪

يتضح من الجدول أن :

نسبة ٩٨,٠٣٪ من مجموع أفراد العينة يعربون عن رضاهم التام بفكرة إنشاء بنوك القرى وقيامها بعملها تجاههم - بينما يرى ١,٩٧٪ من مجموع أفراد العينة أن تقوم الجمعيات التعاونية بذلك.

جدول رقم (٢١)

يبين توزيع أفراد العينة طبقًا لسبب سرورهم من انتقال مسئولية الجمعية إلى بنك القرية

البيان	العدد	النسبة المئوية
بأخذ فلوسى بالكامل	٢٥	١٢,٥٦ ٪
بأخذ مستحقاتى فى المواعيد	٨٦	٤٣,٢٦ ٪
مفيش حد بيتأمر على	١٣	٦,٥٣ ٪
بأخذ فلوسى بالكامل ومستحقاتى فى مواعيدها.	٢٩	١٤,٥٧ ٪
بأخذ فلوسى بالكامل ومفيش حد بيتأمر على	٢	١,٠٠ ٪
بأخذ فلوسى بالكامل وبأخذ مستحقاتى فى مواعيدها ومفيش حد يتأمر على	٣١	١٦,٥٥ ٪
بأخذ مستحقاتى فى مواعيدها ومفيش حد بيتأمر على	١٣	٦,٥٣ ٪
الإجمالى	١٩٩	١٠٠ ٪

يتضح من الجدول أن :

نسبة ٤٣,٢٦٪ من مجموع أفراد العينة يعللون السبب الرئيسى لرضاهم عن إنشاء بنوك القرى هو أنهم يأخذون مستحقاتهم من مستلزمات الإنتاج والسلف فى مواعيدها المناسبة - وعلل ١٢,٥٦٪ سبب رضاهم بحصولهم على مستحقاتهم المالية بالكامل - ويرضى ٦,٥٣٪ عن بنوك القرى لعدم وجود من يتآمر عليهم حسب قولهم ومن أجاب بأنهم يحصلون على مستحقاتهم المالية بالكامل وكذلك السلف النقدية والعينية فى مواعيدها هم ١٤,٥٧٪ وأفاد ٦,٥٣٪ بأخذ مستحقاتهم فى مواعيدها وعدم وجود أحد يتأمر عليهم وأجاب ١٥,٥٥٪ بأنهم يحصلون على مستحقاتهم المالية بالكامل ويحصلون على مستحقاتهم فى مواعيدها ولا يوجد أحد يتأمر عليهم.

وبتحليل مضمون الاجابات يتبين عدم رضائهم عما كان يحدث فى الجمعية فيما يتعلق بالنواحى المالية.

جدول رقم (٢٢)

يبين توزيع أفراد العينة الرافضة لانتقال مسئولية الجمعية للبنك

البيان	العدد
بأتعب مع موظفى البنك	١
الجمعية أحسن علشان مبيطلبوش حد يضمن	١
الجمعية فيها مجلس ادارة وهم أدرى بمشاكلنا ومصالحنا	١
الجمعية أحسن علشان فى بلدى	١
الجملة	٤

يتضح من الجدول أن فردًا واحدًا من الأربعة أفاد بأن السبب فى رفضه لانتقال مسئولية الجمعية للبنك هو أنه بيتعب مع موظفى البنك وأفاد شخص آخر أن السبب هو أن البنك طلب ضمانا عند الصرف وأجاب ثالث بأن الجمعية بها مجلس ادارة يعرف بمصالح الأعضاء ومشاكلهم وأفاد الأخير أن الجمعية فى البلد وليست بعيدة.

جدول رقم (٢٣)

يبين توزيع أفراد العينة طبقًا للاقتراح على رجوع مسئولية بنك القرية إلى (الجمعية)

البيان	العدد	النسبة المئوية
الجمعية	٧	٣,٤٤ ٪
بنك القرية	١٩٦	٩٦,٥٦ ٪
الإجمالى	٢٠٣	١٠٠ ٪

من الجدول يتضح أن نسبة ٣,٤٤٪ من مجموع أفراد العينة يرون أن يستمر صرف مستلزمات الإنتاج من الجمعية - بينما يرى ٩٦,٥٦٪ من مجموع أفراد العينة أن يستمر صرف مستلزمات الإنتاج من بنك القرية وهذا يعتبر مؤشرًا لعدم ارتياح الأهالى للجمعية.

جدول رقم (٢٤)

يبين توزيع أفراد العينة طبقًا لضرورة وجود الجمعية مع بنك القرية من علمه

البيان	العدد	النسبة المئوية
ليس هناك لزوم للجمعية	٩٥	٤٦,٧٩ ٪
هناك ضرورة لوجود الجمعية في القرية	١٠٨	٥٣,٢١ ٪
الإجمالى	٢٠٣	١٠٠ ٪

يتضح من الجدول أن ٥٣,٢١٪ من أفراد العينة يرون ضرورة تواجد الجمعية التعاونية الزراعية مع بنك القرية لاستكمال وضمان أخذ مستلزمات الإنتاج و٤٦,٧٩٪ من مجموع أفراد العينة يرون بإمكان الاستغناء عن الجمعية التعاونية الزراعية فى ظل نظام بنوك القرى.

جدول رقم (٢٥)

يبين توزيع أفراد العينة طبقًا لما يفضلونه من جهة ادارة المشروعات

البيان	العدد	النسبة المئوية
الأهالى	٢١	١٠,٣٤ ٪
الحكومة	٥٦	٢٧,٥٨ ٪
الأهالى والحكومة	١٢٦	٦٢,٠٨ ٪
الإجمالى	٢٠٣	١٠٠ ٪

يتبين من الجدول :

أن ٦٢,٠٨٪ من أفراد العينة يرون أن أفضل إدارة للمشروعات على مستوى القرية تكون بالمشاركة بين الأهالى والحكومة. و٢٧,٥٨٪ يفضلون إدارة المشروعات على مستوى القرية بأجهزة حكومية و١٠,٣٤٪ يفضلون ادارة المشروعات على مستوى القرية بأجهزة من أهالى القرية.

ويعنى هذا أن ٧٢,٤٢٪ لا يفضلون الإدارة الحكومية وحدها، والغالبية تفضل الإدارة المشتركة بين الأهالى والحكومة ويؤكد هذا صحة الافتراض الخاص بذلك.

جدول رقم (٢٦)

يبين توزيع أفراد العينة طبقًا لما يرونه من تنفيذ قرارات مجلس الإدارة

البيان	العدد	النسبة المئوية
بدون مراجعة	١١	٥,٤١ ٪
تتراجع من الموظفين	١٩٢	٩٤,٥٩ ٪
الإجمالى	٢٠٣	١٠٠ ٪

يتضح من الجدول أن :

٩٤,٥٩٪ من أفراد العينة يفضلون مراجعة قرارات مجلس ادارة الجمعية التعاونية الزراعية من الموظفين قبل تنفيذها خوفًا من أنها لا تمثل المصلحة العامة والخاصة على مستوى التطبيق.

ونسبة ٥,٤١٪ من أفراد العينة يفضلون تنفيذ قرارات مجلس إدارة الجمعية التعاونية الزراعية بدون مراجعة من الموظفين.

ويعنى هذا تواجد الإدارة الفنية بجانب الإدارة الشعبية.

جدول رقم (٢٧)

يبين توزيع أفراد العينة طبقًا لرأيهم فى تعيين أعضاء بمجلس الإدارة من قبل الحكومة

البيان	العدد	النسبة المئوية
موافق	١٦٤	٨٠,٧٨ ٪
غير موافق	٣٩	١٩,٢٢ ٪
الإجمالى	٢٠٣	١٠٠ ٪

يتضح من الجدول أن :

٨٠,٧٨٪ من أفراد العينة يوافقون على تعيين أعضاء من قبل الحكومة فى مجلس الإدارة وذلك لسرعة الحسم فى المشاكل فى أقصر وقت ممكن.

ونسبة ١٩,٢٢٪ من أفراد العينة لا يوافقون على تعيين أعضاء بمجلس إدارة الجمعية من قبل الحكومة.

ويعنى هذا أن الغالبية ترى ضرورة إضافة اعضاء لهم خبرة قد لا يحالفهم الحظ أو لا يتمكنون لأسباب عديدة من خوض الانتخابات والوصول لعضوية مجلس الإدارة وقد يكون من المفيد الاستفادة بخبراتهم فى أعمال الجمعية.

جدول رقم (٢٨)

يبين توزيع أفراد العينة طبقًا لما يفضلونه من إدارة المشروعات فى الوحدة الاجتماعية

البيان	العدد	النسبة المئوية
الأهالى	٣	١,٤٧ ٪
الحكومة	٦١	٣٠,٠٥ ٪
الحكومة والأهالى	١٣٩	٦٨,٤٩ ٪
الإجمالى	٢٠٣	١٠٠ ٪

يتضح من الجدول أن :

٦٨,٤٨٪ من مجموع أفراد العينة يفضلون إدارة المشروعات التى يتم إنشاؤها بالوحدة الاجتماعية بمجلس ادارة مشترك بين الأهالى والحكومة.

ويفضل ٣٠,٠٥٪ من مجموع أفراد العينة إدارة المشروعات بالوحدة الاجتماعية بمجلس إدارة من الحكومة. كما يرى ١,٤٦٪ ان إدارة المشروعات عن طريق الأهالى.

ويعنى هذا أن الغالبية تؤكد على ضرورة الادارة المشتركة.

وبهذا يمكن القول أن الغالبية تفضل الادارة المشتركة فى ادارة الجمعية التعاونية الزراعية. ولا يخفى على أحد أن الجمعية إحدى مؤسسات التنمية الهامة جدًا بالنسبة للفلاح يتعامل معها من خلال عمليات عديدة، وترفض الأكثرية من العينة أن تترك الإدارة - للجانب الحكومى وحده كما أنهم لا يفضلون الادارة الأهلية البحتة، كذلك الأمر فى مشروعات الوحدة الاجتماعية.

ومع تفضيل الأغلبية للتعامل مع بنك القرية بدلاً من الجمعية التعاونية

الزراعية فيما يتعلق بمستلزمات الإنتاج إلا أنهم فى نفس الوقت لا يفضلون إلغاءها رغم القصور والمشاكل التى تواجه الأعضاء خلال تعاملهم مع الجمعية.

من كل هذه المنطلقات يمكن القول إن إدارة التنمية الريفية المشتركة بين الأهالى والحكومة وعدم انفراد جانب بها أو قصر الأمر على جانب دون الآخر أفضل من أن تكون إدارة قائمة على ساق واحد سواء الحكومة أو الأهالى، فساقا الإدارة التنموية هما كل من الحكومة والأهالى شريطة قيام الأهالى بدور فعال وعلى كل المستويات وفى كل العمليات حتى يتركوا بصماتهم وتتواجد أفكارهم، ويزداد إحساسهم بالانتماء ويزيدون من العطاء، خاصة وأن المشاركة الشعبية تؤثر فى اتجاهات الادارة لسببين هما:

١ - تمارس المشاركة ضغوطًا على الادارة للتجاوب مع حاجات المشاركين طبقًا للأولويات التى يرونها.

٢ - تنقل المشاركة للإدارة حاجات المواطنين وأولويات هذه الحاجات، وتؤكد بعض الدراسات التطبيقية الحقائق التالية(١٠):

- توجد علاقة بين معدلات المشاركة ومعدلات تجاوب الإدارة، هذه العلاقة علاقة طردية بمعنى أنه كلما تزايدت معدلات المشاركة كلما تزايدت معدلات تجاوب الإدارة.

- لا تسير العلاقة بين معدلات المشاركة الشعبية ومعدلات تجاوب الإدارة مع حاجات المجتمع ككل فى اتجاه طردى مطلق ولا تأخذ شكل الخط المستقيم بل تأخذ شكل المنحنى لأن المشاركين لا يعكسون بالضرورة حاجات المجتمع وأولويات هذه الحاجات كما يراها الموطنون جميعًا.

- كلما كانت هناك مشاركة على نطاق واسع كلما كانت الإدارة اكثر تجاوبًا مع حاجات المجتمع وأولوياته. وكلما كانت المشاركة محدودة كلما اتجه تجاوب الإدارة مع حاجات المشاركين أكثر منه مع حاجات غير المشاركين.

(١٠) Sedney Verba and Norman H. Nie, Participation in America, Political Democracy and social equality, Harper and Now York, 1972, pp. 312-313.

وحتى تتحقق مشاركة فعالة لا بد من إيجاد القنوات القصيرة والسريعة التى من خلالها يمكن التعبير عن ذلك. كذلك ضرورة وضوح النصوص القانونية الخاصة بعمليات المشاركة بل النص عليها وعلى أشكالها فى حالة عدم وجود ذلك، وتدريب المشتغلين بالتنمية (من الجانب الحكومى والأهلى) تدريبًا خاصًا يدور حول الإدارة - المشتركة وفعاليتها وأنماطها وأساليبها، وقيام أجهزة الإعلام بدور فعال فى هذا المجال حتى يمكن ترسيخ مبادئ المشاركة فى الادارة لتصبح جزءًا من سلوك العاملين فى مجالات التنمية الريفية.

ولا يتأتى هذا إلا إذا كان هناك اقتناع حكومى باستراتيجية المشاركة الحقيقية كوسيلة هامة لدفع عملية التنمية وإيجاد جو من التوازن والاستقرار والديمقراطية.

جامعة المنيا:

كلية الآداب.

قسم الاجتماع:

هذه البيانات سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث.

استمارة بحث إدارة التنمية فى القرية

١ - الحالة التعليمية: أمى - يقرأ ويكتب - ابتدائى - متوسط - عالى.

٢ - المهنة: مزارع - مستأجر - عامل زراعى - تاجر - حرفى - موظف.

٣ - الدخل بالجنية شهريًا تقريبًا (٥ - أقل من ١٠) (١٠ - أقل من ١٥) (١٥ - أقل من ٢٠) (أكثر من ٢٠)

٤ - هل عندك أرض زراعية: نعم لا.

٥ - فى حالة نعم:

الأدرض دى ملك - إيجار - وضع يد.

٦ - هل فيه حد من أعضاء مجلس إدارة الجمعية أقارب لك: نعم - لا.

٧ - طيب هل اخترت الأعضاء دول علشان أيه؟
(عشان بيخدموا الناس) (عشان هم أقاربى).

٨ - هل تفضل أن يكون الموظفون اللى فى الجمعية منين؟
(من عند الحكومة) - (من أهالى القرية) - (من الحكومة ومن أهالى القرية).

٩ - من تفضل أن يكون المسئول عن رئاسة العمل فى الجمعية؟
(رئيس مجلس إدارة الجمعية) - (مدير الجمعية).

١٠ - لما كنت بتستلم السماد والفلوس من الكاتب وأمين المخازن فى الجمعية بتقابلك مشاكل؟ نعم - لا.

١١ - فى حالة نعم أيه هى المشاكل دى.
عدم أخذ حقى بالكامل - عدم الاهتمام بى - التأخير فى استلام مستحقاتى.

١٢ - لما بتقابلك مشاكل فى الجمعية لمين بتروح عشان يحلها لك؟ رئيس مجلس الادارة - عضو مجلس الادارة - مدير الجمعية المشرف الزراعى - مفتش التعاون - الكاتب - أمين المخازن - الساعى - الميكانيكى - الخبير.

١٣ - هل قيت غلط فى حسابك بالجمعية نعم لا.

١٤ - فى حالة نعم:
مين الى كان بيراجع لك فيشة حسابك مع بطاقتك الزراعية.
(أعضاء مجلس ادارة الجمعية - (مدير الجمعية) - (رئيس الحسابات) - (أمين المخازن).

١٥ - هل أنت زارع قطن أو عنب أو فول صويا نعم - لا.

١٦ - فى حالة نعم:
أيها تفضل بالنسبة لمقاومة المحصول:
(يقوم بها أهل ابلد) - (تبع الزراعة) - (تبع الزراعة ويشارك فيها الأهالى).

١٧ - لما بتعوز موتور الرش ولا الرشاشة من الجمعية تفضل أن:

(يخرج بيها ميكانيكى الجمعية) - (أخذها بنفسك) - (يخرج بها ميكانيكى وتكون معاه).

١٨ - لما تحتاج الجرار بتاع الجمعية تفضل أن اللى يشرف على تشغيله فى الغيط من؟

(عضو مجلس ادارة الجمعية) - (المشرف الزراعى) - (المشرف وأنا عضو المجلس).

١٩ - هل عرفت أن بنك القرية هو اللى بيسلم المزارعين السماد والفلوس حاليًا بدلاً من الجمعية.. نعم - لا.

٢٠ - فى حالة نعم: .

هل أنت مبسوط من انتقال صرف السماد والفلوس من الجمعية لبنك القرية.. نعم - لا.

٢١ - فى حالة (نعم) أيه السبب؟

آخذ الفلوس بالكامل - آخذ مستحقاتى فى مواعيدها - مفيش حد يتأمر على - أخرى تذكر.

٢٢ - فى حالة لا ايه السبب.

باتعب مع الموظفين بتوع البنك لغاية ما آخذ حقى - الجمعية أحسن عشان فى بلدى - الجمعية أحسن عشان ما بيطلبوش حد يضمنى - الجمعية فيها مجلس إدارة وهم أدرى بمشاكلنا ومصلحتنا.

٢٣ - طيب أحسن ترجع تانى صرف الحاجات دى للجمعية ولا تخليها تبع بنك القرية؟

(الجمعية - بنك القرية).

٢٤ - فى حالة بنك القرية.

يعنى مفيش لزمة للجمعية فى البلد نعم - لا.

٢٥ - لما تحب تنفيذ مشروعات النحل - التسمين - تربية الدواجن يا ترى

تفضل إدارتها عن طريق الأهالى أو الحكومة أو جهود مشتركة..
(الأهالى) - (الحكومة) - (جهود مشتركة).

٢٦ - هل تفضل تنفيذ قرارات مجلس ادارة الجمعية بدون مراجعة من الموظفين ولا تتراجع من الموظفين أحسن يكون فيها غلط؟
(بدون مراجعة) - (تتراجع من الموظفين).

٢٧ - هل توافق على تعيين أعضاء عندهم خبرة من قبل الحكومة فى مجلس ادارة الجمعية؟
(موافق) - (غير موافق).

٢٨ - هل تفضل ادارة المشروعات اللى بتقوم بيها الوحدة الاجتماعية زى المشغل ودار الحضانة وصرف المعونات الاجتماعية بواسطة من: (الأهالى) - (الحكومة) - (الحكومة بمشاركة الأهالى).

الفصل الثانى عشر

التنظيم الإدارى لعمليات التنمية الريفية
فى بعض البلدان العربية

فيما يلى عرض للتنظيمات الإدارية لعمليات التنمية الريفية فى كل من الأردن وسوريا وسلطنة عمان والكويت ولبنان ومصر وليبيا.

والمعلومات الواردة هنا مستقاة من المجلد الثالث «الدراسات الميدانية» الخاص بإدارة التنمية الريفية الصادر عن المؤتمر العربى الرابع للإدارة المحلية المملكة المغربية (طنجة) ١٩٧٨ م.

التنظيم الإدارى لعمليات التنمية الريفية فى المملكة الأردنية الهاشمية :

إن الاجهزة الرسمية التى تشارك فى تخطيط وتنفيذ برامج التنمية الريفية فى الأردن على مستويين :

على المستوى القومى :

يقوم المجلس القومى للتخطيط بإعداد الخطط القومية بتعاون وتنسيق الوزارات والدوائر الحكومية الأخرى المعنية ومن خلال وحدات تخطيط تتواجد فى كل مؤسسات حكومية.

على المستوى المحلى :

تقوم تنظيمات رسمية وشعبية كمجلس القرية والمجلس البلدى والجمعيات التعاونية والخيرية والأندية ببرامج ونشاطات فى القرى بدعم جهات رسمية وشعبية.

أما عند الحديث عن الأجهزة غير الرسمية التى تشارك فى تخطيط وتنفيذ برامج التنمية الريفية فمنها :

على المستوى القومى :

١ - المنظمة التعاونية الأردنية تقوم بمهمة تخطيطية وتمويلية وتنفيذية

٢ - الاتحاد العام للجمعيات الخيرية وتقوم بمهمة تخطيطية وتمويلية وتنفيذية.

على المستوى الإقليمى :

١ - اتحاد عام الفلاحين فى وادى الأردن.

٢ - اتحاد الجمعيات التطوعية بالمحافظات.

٣ - مجالس استشارية لكل محافظة تجمع بين أفراد رسميين وغير رسميين.

على المستوى المحلى :

١ - جمعيات خيرية	الشئون الاجتماعية
٢ - جمعيات تعاونية	المنظمة التعاونية الأردنية

٣ - الروابط العائلية ذات المنفعة المتبادلة.

٤ - مجالس القرية والقادة المحليين.

وكل جهاز من الأجهزة الرسمية وغير الرسمية وخاصة على المستوى القومى وأحيانًا الاقليمى يتولى المشاركة وإعداد الخطط ورسم السياسة بالتعاون مع أصحاب العلاقة عند التنفيذ والتمويل يكون هناك شبه استقلال والتزام.

وعند البحث فى علاقة الاجهزة الرسمية وغير الرسمية ببعضها البعض نجدها تختلف من جهاز إلى آخر بعضها يكتفى بالتنسيق والتعاون وبعضها يذهب إلى التكامل والمشاركة فى التخطيط وحتى التنفيذ أحيانًا. كما هو الحال فى الجمعيات التعاونية والخيرية والمجالس القروية.

إلا أن هذه العلاقة يعتريها أحيانًا كثيرة نوع من التكرار فى تقديم الخدمة (الازدواجية) والفجوات مما يؤدى إلى ضياع بعض الوقت والجهد والمال وربما كانت هناك حاجة إلى إعادة النظر فى تركيبة هذه الأجهزة وأنواعها وتنظيمها

كدمج البعض والاستغناء عن البعض الآخر عن طريق ما يسمى بإعادة « الفك والربط » بين الوظائف تلك بشكل يؤكد تكاملها وعدم ازدواجية الاشراف والتنفيذ وربما كان المثل الناجح لعملية إعادة النظر فى تركيبه. ومهام ووظائف الإدارات ذات العلاقة المباشرة بالتنمية الريفية هو خطة تنمية اقليم غور الاردن التى يعود نجاحها إلى أسباب منها :

١ - إن الدراسة والإحصاءات والمعلومات عن الإقليم كانت وافية ودقيقة.

٢ - الالتزام بخطة قصيرة المدى وأخرى طويلة المدق واقعية وعملية.

٣ - الالتزام الرسمى وغير الرسمى بتنفيذ الخطة.

٤ - السلطة المشرفة على الإقليم إدارة واحدة ذات مركز رسمى مؤثر من خلال رئاسة سمو ولى العهد لها.

أما ما يتعلق بالتنمية الريفية فى باقى مناطق المملكة فلا شك أن الاجهزة العاملة فى هذا المجال تقابل مشكلات منها :

فى مجال التمويل :

عدم اعطاء التنمية الريفية حصتها الواقعية من استثمارات الخطة القومية والموازنة العامة كاولوية.

فى مجال التنسيق :

غياب وجود خطط متكاملة للتنمية الريفية وعدم وجود تنسيق فعال بين الأجهزة العاملة تخطيطًا أو تمويلاً وإشرافًا وتنفيذًا فالصناديق المالية عديدة والتكامل والتعاون بينها فى سياسة مالية واحدة ضعيف.

فى مجال الأفراد :

مشكلة تأمين كوادر فنية للعمل فى الريف وتنفيذ برامجه ثم تأخر الريف وحياته الصعبة يجعل الآخرين غير راضيين عن العمل فيه.

فى مجال التشريعات :

تشريعات قديمة وضعت لتلائم أزمنة خلت ومرحلة التطور تتطلب التغيير والتجديد.

التنظيم الإدارى لعمليات التنمية الريفية فى الجمهورية العربية السورية :

إن الأجهزة الرسمية التى تشارك فى تخطيط برامج التنمية الريفية على المستوى القومى هى المجلس الأعلى للتخطيط ومجلس تخطيط الدولة والأجهزة التخطيطية والفنية فى الوزارات وتوابعها فى المحافظات.

ويمكن القول بوجود مستويين من التخطيط لبرامج التنمية أولهما خاص بأوجه النشاط فى القطاعات المختلفة على مستوى المحافظات والثانى على مستوى القرية.. فبالنسبة للمستوى الأول، تقوم الأجهزة الفنية فى كل محافظة بحصر الاحتياجات والضروريات اللازمة لتطوير وتنمية المحافظة وتقديم المقترحات المتعلقة بهذا الشأن وعرضها على مجلس المحافظة وبعد اعتمادها وتبنيها من قبل هذا المجلس ترفع إلى وزارة الإدارة المحلية التى تتولى التنسيق بين خطط المحافظات وتقدير مدى احتياجاتها ثم تحيلها بعد ذلك إلى مجلس تخطيط الدولة.. فى نفس الوقت الذى تقوم فيه الأجهزة الفنية للوزارات المختلفة بدراسة احتياجات ولوازم تطوير نشاطها - كل حسب اختصاصها - سواء على المستوى القومى أو على مستوى المحافظات وتحيل نتائج تلك الدراسات مع المقترحات اللازمة إلى مجلس تخطيط الدولة.. ويقوم مجلس تخطيط الدولة بدراسة تلك المقترحات والتنسيق بينها وبعد ذلك يعرضها على المجلس الأعلى للتخطيط الذى يتولى ترجيح الأولويات وفقًا للاحتياجات الأساسية وتبعًا للموارد المالية والفنية المتاحة، وصياغة تلك المقترحات فى خطة موحدة لتعرض على مجلس الوزراء..

ويقوم مجلس الوزراء بعد مناقشة الخطة بإعداد مشروع بقانون لإحالته إلى مجلس الشعب ليتولى ما يراه مناسبًا بهذا الشأن. أما على مستوى القرية فوفقًا

لتشريع الإدارة المحلية الجديد يتولى مجلس القرية المهام المناطة بالمجلس فى المدينة أو البلدة وفق ما تقرره اللائحة التنفيذية، بالإضافة إلى المهام التالية :

(أ) اقتراح الخطة الزراعية للقرية، ووضع الأسس لدعم الجمعيات التعاونية الزراعية وقواعد مساعدتها ومدها بالإعانات اللازمة.

(ب) تنفيذ خطة المحافظة الزراعية فى نطاق القرية أو مجموعة القرى والمزارع التابعة لها والعناية بتربية الحيوان وتحسين وسائل الرى والبذور والمشاتل ومكافحة الآفات وأمراض النبات والحيوان وجميع الإحصاءات الزراعية والحيوانية وتوفير المراعى والعلف.

وفقًا للتشريع الجديد يكون لكل مجلس محلى مكتب تنفيذى. وتنتخب المجالس بالاقتراع السرى المباشر من قبل الناخبين المسجلين فى اللائحة الانتخابية ومدة المجلس أربع سنوات وينبثق عنه مكتب تنفيذى مدته سنتان. ويتم تمويل المجالس عن طريق الرسوم ذات الطبيعة الضريبية ومقابل الخدمات بالإضافة إلى الإعانات والقروض. كما يحدد التشريع الجديد للإدارة المحلية العلاقات بين مجلس القرية والمجالس الأخرى فى مجالين أساسيين هما مجال الخدمات ومجال الرقابة.

ولكن ينبغى الإشارة إلى تطبيق التشريع الجديد لم يشمل القرى، وبالتالى فإنها مازالت تخضع للنظام القديم حتى الآن.

وإذا كان النظام الجديد يمثل تصورًا للمستقبل يتيح للقرية إمكانية الإسهام فعليًا فى تخطيط التنمية وادارتها فإن الملاحظ فى ظل الوضع الحالى أن هذه المسألة لا تتعدى الطلبات والشكاوى فى صورة عرائض تقدم إلى المختار أو هيئات الاختيار وإن عملية التنمية على مستوى القرية تقتصر على جهود فردية - فى أغلب الأحيان.

ومن كل ما تقدم يتضح أن تخطيط التنمية الريفية فى القطر العربى السورى يتم من خلال الخطة القومية الشاملة التى تسهم فى وضعها وتنفيذها الأجهزة التخطيطية والأجهزة الفنية لقطاعات النشاطات المختلفة.

تتمثل الأجهزة غير الرسمية التى تشارك فى برامج التنمية الريفية فى الاتحادات

والجمعيات والهيئات الشعبية، كالاتحاد العام للفلاحين والاتحاد النسائى والجمعيات الصحية والريفية والتعليمية والاجتماعية المختلفة.

ويلاحظ استئثار المناطق الريفية التابعة للمدن الكبرى بأكبر نسبة من هذه الجمعيات والهيئات. فمن مجموع ٢٤ جمعية ريفية بالقطر السورى تحظى محافظة دمشق وحدها بـ ١١ منها ومن بين ٣٤ جمعية تعليمية تحظى محافظة دمشق وحدها بـ ١٦ جمعية منها (حسب إحصاءات عام ١٩٧٥).. ونفس الأمر يكاد يكون بالنسبة لأوجه النشاط الاجتماعى الأخرى.. وهو ما يعنى حرمان أوسع المناطق الريفية من خدمات هذه الهيئات والجمعيات ويحد فى نفس الوقت من دائرة المشاركة الشعبية فى عملية التنمية الريفية.

تتجسد أهم المشكلات الإدارية التى تواجه الأجهزة العاملة فى مجال التنمية الريفية.. فى الآتى :

١ - فى مجال التمويل : نقص الاعتمادات الكافية لتمويل برامج التنمية الريفية نظرًا لاقتصارها فى الغالب على ما هو مقرر فى الموازنة العامة للدولة.. وبسبب الأعباء الضخمة التى تواجهها الدولة بفعل الظروف والأوضاع الراهنة يصبح من العسير تلبية جميع احتياجات خطط وبرامج التنمية.. هذا بالإضافة إلى محدودية المصادر التمويلية الأخرى بسبب ضعف الإيرادات المحلية وضآلة العون الذاتى وبجانب ذلك تبرز المشكلات المتأتية من طبيعة الإدارة المالية فى القطر العربى السورى وبشكل خاص الرقابة المالية التى تتسم بالتشدد والتزمت بالإضافة إلى خضوع الأجهزة لشتى أنواع الرقابة التسلسلية والداخلية والإدارية.

٢ - فى مجال التنسيق : عندما بدأت الجمهورية العربية السورية التخطيط الشامل لم تكن سوى أجهزة تخطيطية على مستوى هيئة تخطيط الدولة، ثم أحدثت بعد عدة سنوات أجهزة التخطيط على مستوى الوزارات والمؤسسات القطاعية فى المحافظات أيضًا... وبحكم التزام الأجهزة التخطيطية المختلفة بخطة التنمية القومية ووضع برامجها الخاصة على ضوء الخطة، تلاشى إلى حد كبير التضارب والتناقض بين الخطط والبرامج من جهة وبين الأجهزة المسئولة عن التخطيط وبعضها من جهة أخرى.

٣ - فى مجال الأفراد : لا يزال النقص فى الفئات والكوادر الفنية يشكل عقبة كبيرة فى وجه نجاح التنمية الريفية. بالإضافة إلى مستوى الرواتب، ونقص الاهتمام بالتدريب والتأهيل وعدم الاهتمام بإرساء التنظيم الإدارى على الكفاءة والإنتاج وتفشى روح اللاانتماء والإنتهازية.

٤ - فى مجال تنفيذ خطط التنمية الريفية تعانى الأجهزة المسئولة عن تنفيذ برامج التنمية الريفية شأنها شأن سائر الأجهزة الأخرى من مشكلات التنظيم الإدارى، المتمثلة فى إتباع أسلوب التسلسل الهرمى فى التنظيم واتباع أسلوب التركز الإدارى، ومعالجة الأمور على أساس فردى والابتعاد عن التخطيط والتنهيج، وتشعب الاختصاصات وعدم وضوح المسئوليات والاختناق الوظيفى وسوء توزيع الأجهزة. وعلى الجانب الآخر تواجه الأجهزة التنفيذية للتنمية الريفية عقبات أخرى سببها العادات والتقاليد الموروثة فى الريف وتفشى الأمية. الأمر الذى يقود إلى عدم تقبل أبناء الريف لاتجاهات التطور الجديدة وامتناعهم عن معاونة الأجهزة المسئولة عن تنفيذها.

التنظيم الإدارى لعمليات التنمية الريفية فى سلطنة عمان :

الأجهزة الرسمية التى تشارك فى تخطيط وتنظيم وتنفيذ برامج التنمية الريفية :

١ - على المستوى القومى :

(أ) مجلس التنمية، وهو جهاز مستقل مهمته وضع خطط التنمية.

(ب) ادارة التنمية، وهو جهاز يتبع وزارة الزراعة ومهمته تنشيط الصناعات الريفية.

(ج) مختلف الوزارات كل حسب اختصاصه.

٢ - على المستوى الأقليمى :

(أ) المجلس البلدى، ويتبع وزارة الداخلية، ويقوم بتنظيم بعض الخدمات والنشاطات.

(ب) الأندية الرياضية والثقافية وتتبع وزارة الشئون والشباب وتقوم بتنظيم النشاطات الاجتماعية.

٣ - على المستوى المحلى :

١ - لا يوجد مجلس قرية.

الأجهزة غير الرسمية التى تشارك فى تخطيط وتنفيذ برامج التنمية الريفية :

على المستوى القومى والإقليمى والمحلى توجد الأندية الرياضية والثقافية وتشجع الأجهزة الرسمية نشاطات الأجهزة غير الرسمية بالرعاية المضمونة والمساعدة المادية.

والشكل التنظيمى الحالى للأجهزة المسئولة عن التنمية الريفية يناسب أوضاع السلطنة فى الوقت الحاضر وإن أى تغيير فى الشكل التنظيمى يتم حسب الحاجة. وهناك أمثلة ناجحة لإدارة المشروعات وخدمات التنمية الريفية فى المناطق الريفية والتى تتقدم بنجاح وتكون نواة صناعة ريفية تساهم فى رفع مستوى الدخل لدى سكان الريف.

المشكلات الإدارية التى تواجه هذه الأجهزة :

(أ) الاعتمادات غير كافية.

(ب) نقص فى الإمكانيات البشرية المتخصصة.

(جـ) نقص فى الإمكانيات البشرية فى مجال خطط التنمية الريفية.

التنظيم الإدارى لعمليات التنمية الريفية فى دولة الكويت :

- الأجهزة المعنية بتخطيط وتنظيم وتنفيذ برامج التنمية الريفية :

(أ) ١ - مراقبة الخدمات والإرشاد الزراعى، وتتبع إدارة الزراعة ومهمتها متابعة تنفيذ خطط التنمية الزراعية.

٢ - ادارة المياه والغاز التابعة لوزارة الكهرباء والماء ومهمتها أعمال المسح عن المياه الجوفية.

٣ - بنك التسليف والإدخار التابع لوزارة المالية ومهمته إقراض المزراعين.

٤ - بلدية الكويت التابعة للبلدية ومهمتها تخصيص القسائم الزراعية.

٥ - وزارة الشئون الاجتماعية والعمل ومهمتها تنظيم القوى العاملة.

٦ - وزارة التخطيط ومهمتها الأبحاث الاحصائية الزراعية.

(ب) الأجهزة الأخرى (على المستوى القومى):

١ - اتحاد المزارعين الكويتى وهو عبارة عن اتحاد أهلى ويضم مزارعى الخضر.

٢ - اتحاد مربى الدواجن وهو اتحاد بضم مربى الدواجن.

٣ - اتحاد منتجى الألبان الطازجة وهو اتحاد أهلى يضم مربى الأبقار.

التنظيم الإدارى لعمليات التنمية الريفية فى لبنان:

بغية تنفيذ مبادئ التنمية الريفية التى ذكرناها سابقًا لا بد من وجود أجهزة رسمية تشارك فى تخطيط وتنظيم وتنفيذ برامج التنمية. وهذه الأجهزة هى على ثلاثة مستويات:

المستوى القومى: وزارة التصميم العام - مجلس التصميم والإنماء - مجلس الأعمار والإنمار (انشىء حديثًا فى مطلع عام ١٩٧٧).

المستوى الاقليمى: مجلس المحافظة - الدوائر الإقليمية - الفرق المتعددة النشاطات ولجنة التنسيق العليا.

المستوى المحلى: وحدات التنمية الريفية التابعة لمصلحة الإنعاش الإجتماعى.

أما الأجهزة غير الرسمية فهى الجمعيات والتنظيمات والهيئات التطوعية ولكن

أثرها محصور بشكل عام فى المشاركة على المستوى المحلى. أما العلاقة بين الأجهزة الرسمية بعضها بالبعض الآخر على مختلف المستويات فهى وبصورة عملية ودائمة شبه مفقودة وأما من الناحية التنظيمية النظرية فهى على أفضل ما تكون عليه العلاقة.

لذلك يجب التشديد فى تطبيق الهيكلية المرسومة فى النصوص التنظيمية. والدليل على وجوب تطبيق هذه الهيكلية وبالتالى التنسيق بن الأجهزة المعنية على كافة المستويات هو نجاح المشاريع التى تضافرت فيها جهود الأجهزة، كل جهاز وفق اختصاصه ونطاقه الجغرافى، وفشل المشاريع الإنمائية التى لم ينسق لدراستها وتنفيذها بين الأجهزة المختصة ولم يؤمن لها التمويل اللازم.

التنظيم الإدارى لعمليات التنمية الريفية فى مصر:

الأجهزة الرسمية التى تشارك فى تخطيط وتنظيم وتنفيذ برامج التنمية الريفية:

١ - على المستوى القومى:

الجهاز: الجهة التى يتبعها، الاختصاصات والمسئوليات.

اللجنة العليا: تتبع رئيس الوزراء، رسم الإطار وتحديد أهداف الخطة القومية وخطة التنمية ويتولى التجهيز والعرض على اللجنة وزارة التخطيط.

اللجنة الوزارية: تتبع رئيس الوزراء، تتولى وضع السياسة العامة لخطة التنمية واعتماد البرنامج الزمنى للتنفيذ، وتحديد أسلوب العمل بين الأجهزة المعنية وتوزيع الاعتمادات المالية وتحديد مصادر التمويل ومتابعة التنفيذ. ويتولى التجهيز والعرض على اللجنة السيد وزير الدولة للحكم المحلى وجهازه الأمانة العامة للحكم المحلى.

جهاز بناء وتنمية القرية: يتبع وزير الدولة للحكم المحلى انشىء بموجب القرار الجمهورى ٨٩١ لسنة ١٩٧٣ ويتولى تنفيذ السياسة العامة والبرامج التى تقرها اللجنة الوزارية للحكم المحلى فيما يتعلق ببناء وتنمية القرية بالتنسيق مع

الوزارات والمحليات والجهات المعنية بما يحقق التكامل للمشروع وله اقتراح الخطة العامة والعمل على التنفيذ ومتابعته.

٢ - على المستوى الإقليمى :

أخذت مصر بأسلوب التخطيط الإقليمى منذ عام ١٩٦٣ ويعنى التخطيط الإقليمى أنه نشاط قاصر على وحدة أقليمية أو جغرافية معينة.. وهو منهج علمى يستهدف تحقيق أكبر قدر ممكن من التنمية الاقليمية ولا يتم ذلك بمعزل عن التنمية القومية ولكن فى إطارها.. لذا فإن التخطيط الإقليمى قد يشمل أكثر من محافظة وقد يقتصر على محافظة واحدة متكاملة اقتصاديًا متجانسة اجتماعيًا.

٣ - على المستوى المحلى :

(أ) أملًا فى إحداث تنمية شاملة متكاملة - فإن التخطيط على المستوى المحلى لا يقتصر على الوحدات القروية.. أو وحدات المراكز والمدن، بل يتعداه إلى مستوى الوحدة المحلية للمحافظة - كما سبقت الإشارة إلى ذلك - بأن نصت اللائحة التنفيذية للقانون ٥٢ لسنة ١٩٧٥ على أن تختص وحدات الحكم المحلى للمراكز والمدن والأحياء والقرى باقتراح مشروعات خطط التنمية الخاصة بها.. ويختص المجلس المحلى للمحافظة بإقرار مشروعات خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمحافظة وفق السياسة العامة للدولة وفى إطار الخطة العامة.

(ب) وحدات الحكم المحلى فى مصر.. تشمل مجلسًا محليًا منتخبًا.. على كافة المستويات (محافظة - مركز - مدينة - حى - قرية) ولجنة تنفيذية تعاون هذا المجلس فى تلك المستويات.

مجلس القرية (المحلى المنتخب)

تشكيله : يشكل من ستة عشر عضوًا تمثل القرية الرئيسية مقر المجلس وباقى القرى الأعضاء.. ينتخب من بينهم الرئيس والوكيل. على أن يكون أحدهما على الأقل من العمال أو الفلاحين.

اختصاصاته : يتولى المجلس المحلى للقرية فى نطاق السياسة العامة للمركز الرقابة والإشراف على مختلف المرافق ذات الطابع المحلى - فى نطاقه - وعلى الأخص :

اقتراح مشروع الموازنة والخطة السنوية ومتابعة تنفيذها وإقرار مشروع الحساب الختامى

- اقتراح وسائل المشاركة الشعبية بالجهود الذاتية.
- نشر الوعى الزراعى لتحسين وتنويع الإنتاج.
- اقتراح إنشاء مرافق عامة بالقرية.

التمويل : تشمل الموارد المالية للقرية ٧٥٪ من الضريبة الأصلية والإضافية على الأطيان.

- الضرائب والرسوم ذات الطابع المحلى التى يفرضها المجلس.
- حصيلة ضريبة الملاهى والمراهنات.
- موارد أموال القرية والمرافق التى تقوم بها.
- ما يخصصه مجلس محلى المحافظة من موارد للقرية.
- الإعانات الحكومية.
- التبرعات والهبات والوصايا.
- القروض التى يعقدها المجلس.
- موارد حساب الخدمات والتنمية المحلية.

علاقاته بالمجالس المحلية الأخرى :

(أ) **علاقات رأسية :** مجلس المركز.. يشارك فى إصدار قرارات المجلس المحلى للمركز فيما يختص بدائرة عمله من خلال ممثليه فى المجلس. مجلس محلى المحافظة.. المشاركة فى إصدار قرارات المجلس فيما يختص بدائرة عمله.

(ب) **علاقات أفقية :** الإشراف والرقابة على أجهزة الخدمات والمرافق الواقعة فى نطاق المجلس.

- التوجيه والمعاونة للاجهزة التابعة لوحدات مركزية والتى تخدم فى دائرته.

- معاونة ومباشرة أنشطة المؤسسات الشعبية والأهلية التى تخدم فى نطاق المجلس.

علاقاته بالحكومة المركزية:

- اقتراح مشروعات خطة التنمية المحلية فى دائرته.

- الالتزام بما تصدره الحكومة المركزية من سياسة عامة والعمل على تنفيذها فى اطار الخطة القومية للدولة.

علاقاته بالاجهزة المحلية الأخرى:
فى نطاقه

- الإشراف والإدارة لأجهزة الخدمات والمرافق التابعة له وعلى الأخص وحدات التربية والتعليم والصحة والإسكان، والتعمير، والمرافق والشئون الاجتماعية والتموين والتجارة الداخلية، والزراعة والأعمال البيطرية.. والشباب والرياضة.

- التعاون والتوجيه والتنسيق مع الوحدات الانتاجية والخدمية.. الأخرى والمؤسسات الأهلية والشعبية.

الأجهزة غير الرسمية (جمعيات/تنظيمات شعبية/هيئات تطوعية..)

التى تشارك فى تخطيط وتنفيذ برامج التنمية الريفية:

الجهة	النوع	الاختصاص

على المستوى القومى:

- جهاز تنظيم الاسرة والسكان حكومى

- الاسهام فى التنمية الريفية فى قرى الجمهورية للوصول بها إلى رفع مستوى دخل الأسرة الذى يؤثر بدوره على فكرة الاسرة فى الانجاب.

- هيئة التخطيط العمرانى حكومى

- الاسهام مع جهاز بناء وتنمية القرية فى التنمية العمرانية فى القرى عن طريق بناء مساكن ارشادية للفلاحين.

- اتحاد الجمعيات والمؤسسات الخاصة جمعيات

- تساهم فى التنمية المتكاملة اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا.

- التنظيم النسائى : هيئة تطوعية.

تنوير المرأة بالريف بأساليب العمل على الاشغال - الأبرة والتريكو والمشاغل ومحو أميتها.

- التنظيمات الشبابية تنظيمات شعبية قيام شباب الأحزاب بالاشتراك مع جهاز القرية بإعداد قوافل تسهم فى تطوير القرية عن طريق فتح الشوارع الحديثة - ردم البرك والمستنقعات.. محو أمية الكبار.

على المستوى المحلى :

- جمعيات تنمية المجتمع أهلية المشاركة عن طريق الاهالى فى تنمية المشروعات على مستوى الوحدة المحلية.

الأجهزة المسئولة عن إدارة المشروعات بعد تنفيذها :

	التى يتبع لها
ممثل وزارة الشئون فى المجلس المحلى للقرية بالنسبة لدور الحضانة والمشاغل والتريكو	وزارة الشئون الاجتماعية
ممثل وزارة الزراعية فى المجلس المحلى بالنسبة لمشورعات الكتاكيت والمناحل والدواجن.	وزارة الزراعة
إدارة بناء وتنمية القرية بالمحافظة	جهاز بناء وتنمية القرية المصرية

ما هى العلاقة بين الاجهزة الرسمية بعضها بالبعض الآخر على مختلف المستويات ؟

على المستوى القومى :

يلتزم جهاز بناء وتنمية القرية المصرية بتوجيهات اللجنة العليا للتخطيط التى تختص برسم الاطار وتحديد الأهداف القومية وخطة التنمية.

كما يلتزم بما تصدره اللجنة الوزارية للحكم المحلى من قرارات.. خاصة بالسياسة العامة لخطة التنمية والبرنامج الزمنى للتنفيذ وتوزيع الاعتمادات المالية وتحديد مصادر التمويل ومتابعة التنفيذ.

ويتولى جهاز بناء وتنمية القرية السياسة العامة والبرامج التى تقرها اللجنة الوزارية للحكم المحلى.

على المستوى المحلى :

فإنه يتم الاتفاق على مقترحات خطة التنمية مع وحدات التخطيط وإدارات تنمية القرية على المستوى المحلى - ويقوم جهاز القرية بتوزيع الاستثمارت على المحافظات وعلى مستوى المشروعات فى مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والعمرانية ثم متابعتها - وحل المشاكل التى تعترضها - ... وعلى هذا فإن الوضع الراهن لهذه العلاقة يمكن تصويره طبقا للخريطة المرافقة. مثل ناجح لأدارة مشروعات وخدمات التنمية الريفية فى أحد أقاليم الدولة.

مع بيان موجز لأسباب ذلك النجاح.

من الأمثلة الناجحة لمشروعات التنمية مشروع تحضين الكتاكيت ومشروع الالات الزراعية بقرية أبو جنذير محافظة الفيوم. وترجع أسباب نجاح هذه المشروعات إلى ما يلى :

- اختيار المشروعات التى تمثل احتياجات القرية مما أدى إلى كفاءة تشغيلها. وتحقيق أهدافها.

- الكفاءة الادارية للوحدة المحلية مما أدى لسلامة تشغيل هذه المشروعات، وتحقيق النتائج المستهدفة.

- اهتمام المسئولين بالمحافظة فى متابعة تنفيذ وتشغيل المشروعات ييسر للواحدات المحلية الحصول على مستلزمات التشغيل والتغلب على الصعوبات التى تواجه التنفيذ والتشغيل.

مثل آخر فاشل لادارة تلك المشروعات والخدمات فى أحد أقاليم الدولة مع توضيح أسباب ذلك الفشل.

من الأمثلة الفاشلة مشروع الصناعات الزراعية (تصنيع البان) فى قرى محافظة سوهاج.

ويظهر فشل هذه المشروعات فى عدم تشغيلها بعد اقامتها أو ضعف التشغيل وقد ظهر أن أسباب ذلك كان راجعا إلى ارتفاع سعر اللبن الخام إلى ٢٠٠ مليم للكيلو جرام - مما يؤدى إلى رفع تكاليف الأنتاج بما يزيد عن أسعار السوق.

ولعلاج ذلك فقد تم الاتفاق على أن يجرى الاتصال مع الاهالى لترغيبهم بتسليم اللبن بسعر مناسب مقابل أعطائهم كسبا لتغذية مواشيهم.

وترجع أسباب الفشل إلى ما يأتى :

- سوء اختيار المشروع المناسب للتنمية فى القرية لو كان سعر اللبن مرتفعا إلى هذا الحد فعلا.

- عدم كفاءة الوحدة المحلية اداريا لسوء اختيارها للمشروع أو لعدم الاتجاه لحل المشكلة حيث أن الحل السابق اقترحته المحافظة وليست الوحدة المحلية.

- ضعف دور المجلس المحلى سواء فى تخطيط المشروع أو تشغيله وعدم اسهامه فى حل المشكلة أو محاسبة المسئول.

أهم المشكلات الأدارية التى تواجه الاجهزة التى وضعتها فى الاجسوبة السابقة، والعاملة فى مجال التنمية الريفية :

١ - **فى مجال التمويل :** قصور الموارد المالية يجعل المسئولية الملقاة على

الحكومة كبيرة، ولا يسمح بمواجهة كافة الاحتياجات التى تستلزمها التنمية الشاملة المتكاملة.. ولابد أن تسهم الجهود الشعبية بنصيب وافر فى هذا المجال.

٢ - فى مجال الأفراد : - نقص المهارات الفنية - خصوصا الكفاءات والتخصصات يعوق التنفيذ.. وسيتحسن الأمر.. بصدور قرار اللجنة الوزارية للحكم المحلى بنقل السلطات والاختصاصات والعاملين من دواوين الوزارات إلى المحليات.

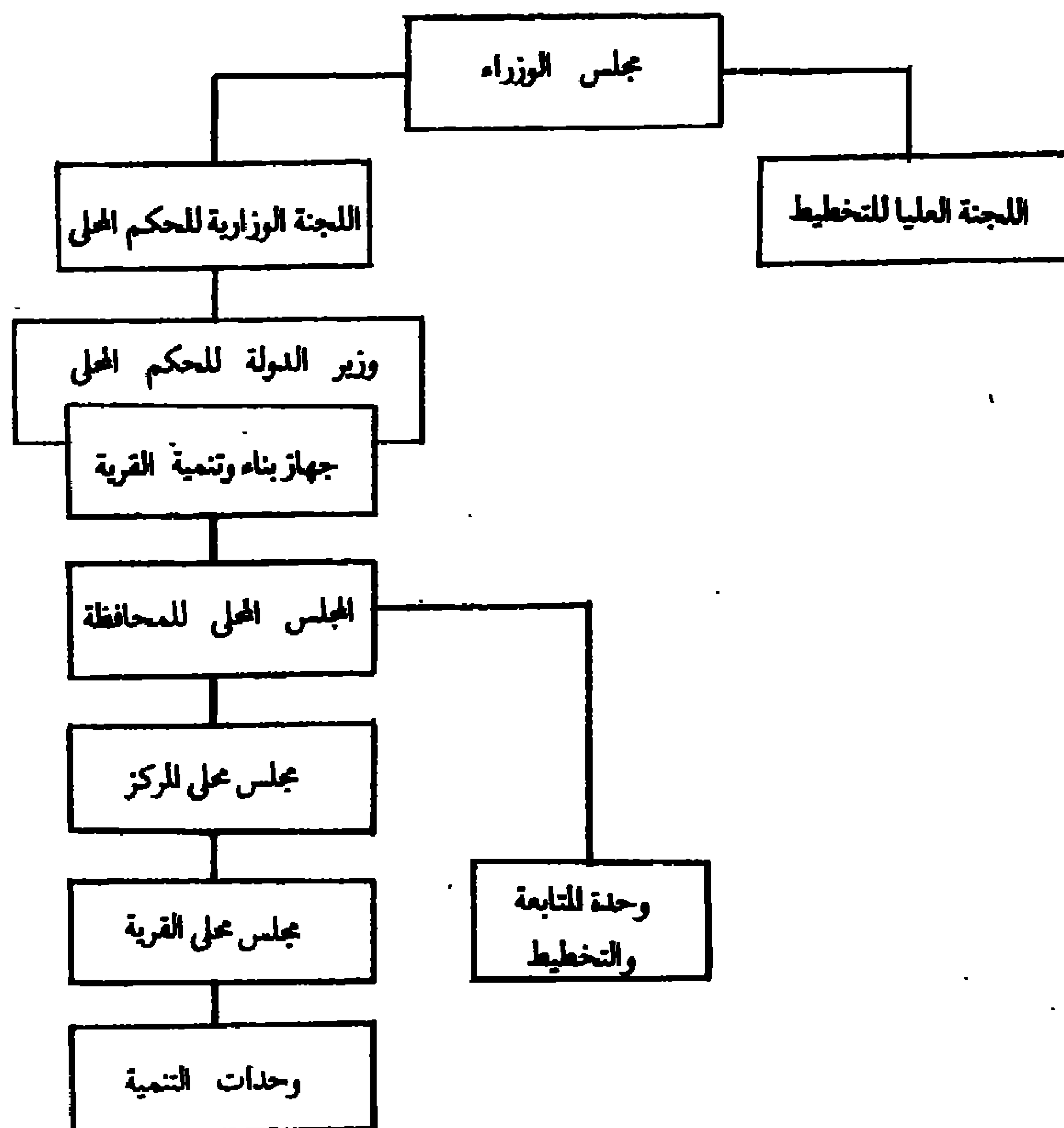
وبحيث يقتصر عمل تلك الوزارات على التخطيط والاشراف والمتابعة فقط.

- ضعف الكفاءة الادارية يؤدى إلى قلة استغلال الامكانيات وضعف تشغيل المشروعات الأمر الذى يقلل العائد منها.

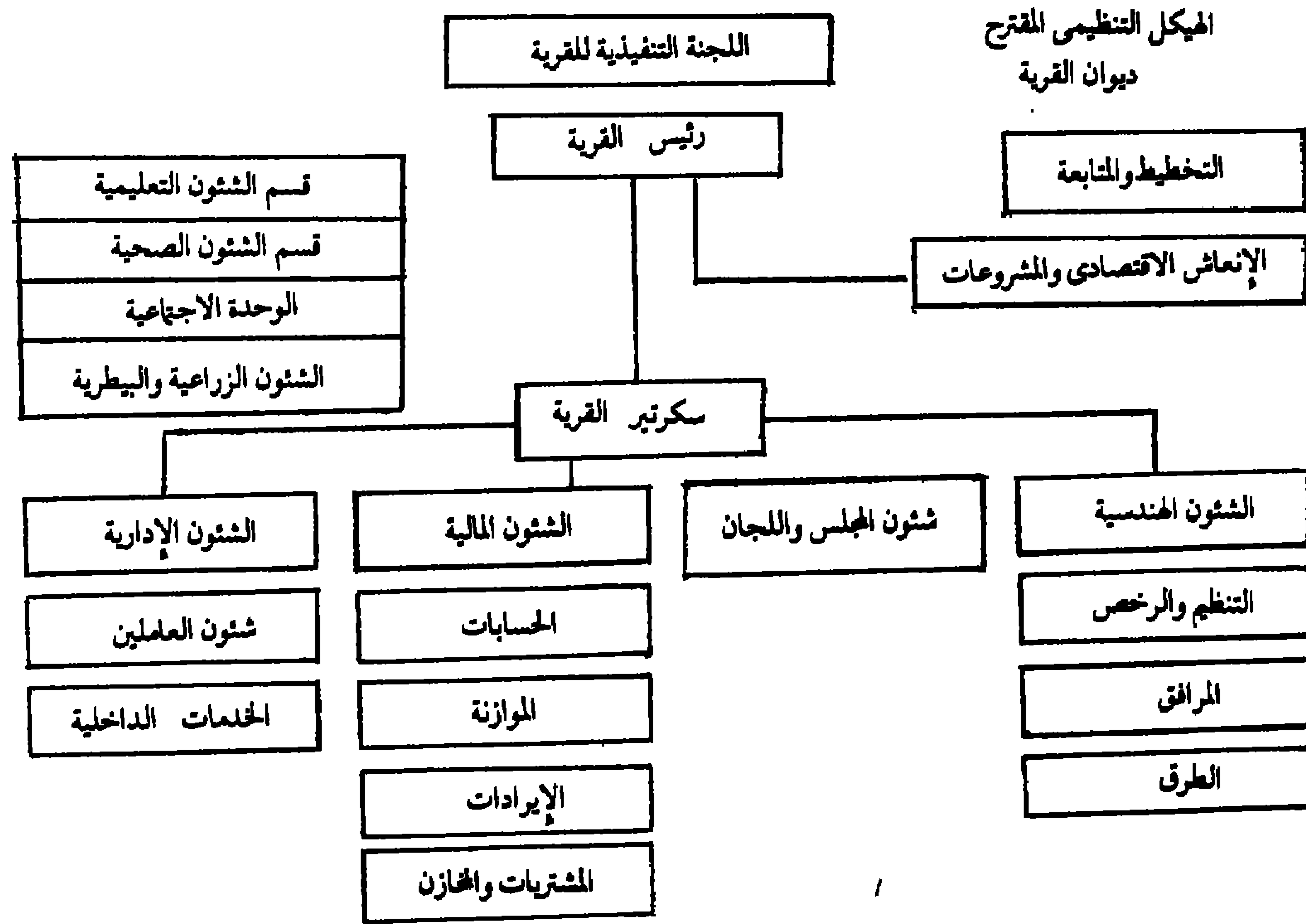
٣ - فى مجال التنسيق : إن كثرة وتعدد الاجهزة المركزية المسئولة عن التنمية الريفية وعدم الربط بين خططها يؤدى إلى تكرار المشروعات وتضاربها، ولقد تم تشكيل لجنة لتنسيق الخدمات بجهاز بناء وتنمية القرية المصرية بالقرار الوزارى رقم ٨٣ لسنة ١٩٧٧ وبعد موافقة اللجنة الوزارية للحكم المحلى وعضوية السيد نائب الوزير رئيس الجهاز والسادة رؤساء الاجهزة المعنية بالخدمة الريفية (هيئة مياه الشرب - هيئة كهربية الريف - هيئة التخطيط العمرانى، جهاز تنظيم الاسرة والسكان - رئيس مجلس ادارة بنك ناصر.) ووكلاء أول الوزارات المختصين بالتنمية والتخطيط وتختص هذه اللجنة بتحقيق التكامل والتنسيق والترابط بين خطط وبرامج الوزارات والهيئات والاجهزة والجهات المعنية بالتنمية الريفية فى اطار السياسة والخطة التى يعدها جهاز بناء وتنمية القرية.

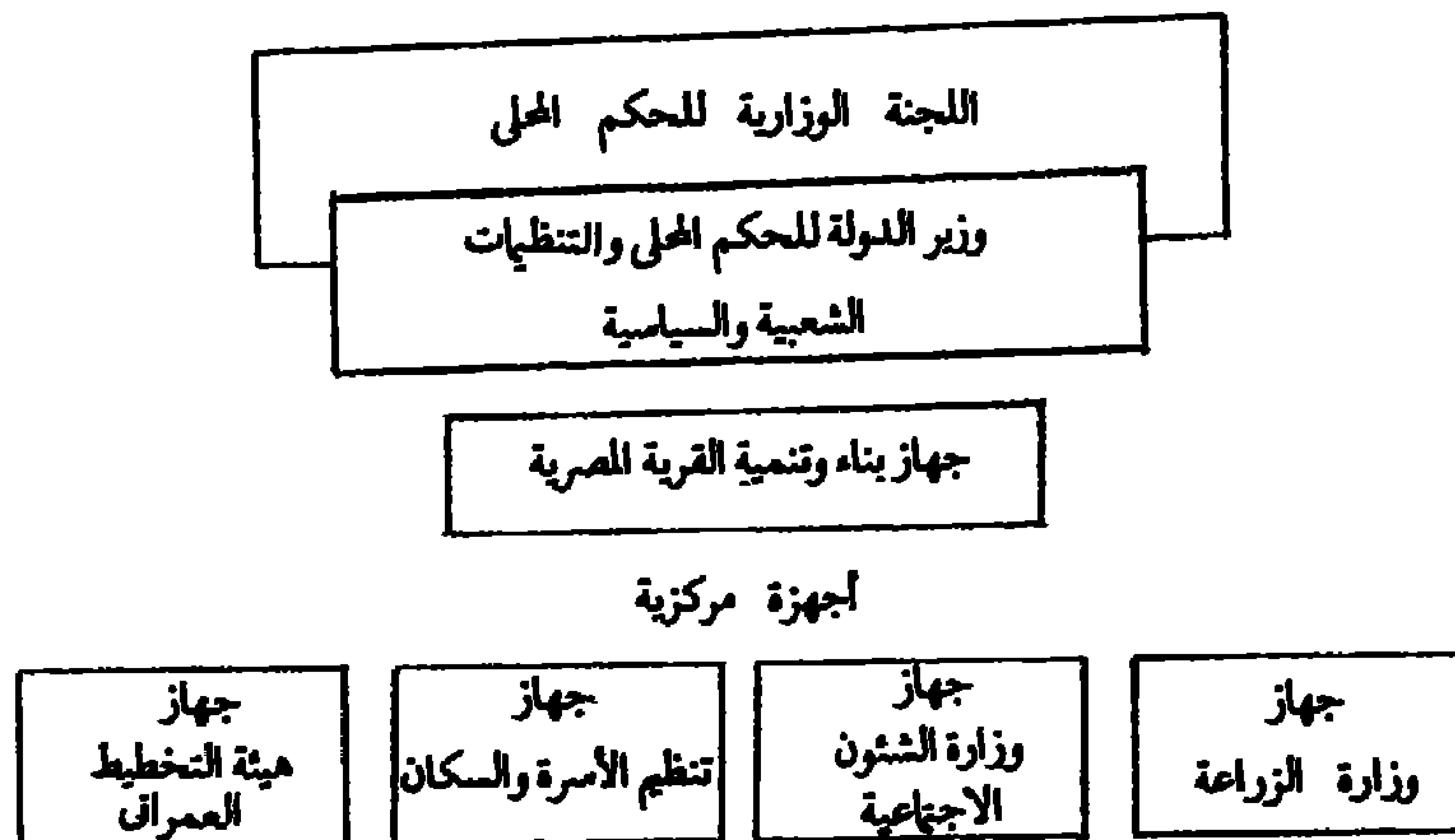
٤ - فى مجال تنفيذ خطط التنمية الريفية :

عجز الاجهزة الفنية خصوصا الهندسية منها والمتخصصة يعرقل تنفيذ المشروعات، كما أن إمكانيات التنفيذ المحلية يقصر جهودها عن القيام بمهامها.


مجلس الوزراء
اللجنة الوزارية للحكم المحلي
اللجنة العليا للتخطيط
وزير الدولة للحكم المحلي
جهاز بناء وتنمية القرية
المجلس المحلي للمحافظة
مجلس محلي المركز
وحدة المتابعة والتخطيط
مجلس محلي القرية
وحدات التنمية

الهيكل التنظيمى المقترح
ديوان القرية





التنظيم الإدارى لعمليات التنمية الريفية فى الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية :

الأجهزة الرسمية التى تشارك فى تخطيط وتنظيم وتنفيذ برامج التنمية الريفية :

على المستوى القومى :

- مجلس التخطيط الاعلى.
- مجلس الوزراء.
- وزارة الزراعة والاصلاح الزراعى.
- مجلس التنمية الزراعية

على المستوى المحلى :

- البنديات.
- المؤتمرات الاساسية.
- مراقبات الخدمات
- اللجان الشعبية

- الوحدات الاجتماعية المتنقلة
- مراكز التوعية الاجتماعية
- المراكز الصحية

الأجهزة غير الرسمية التى تشارك فى تخطيط وتنفيذ برامج التنمية الريفية :

على المستوى القومى :

- الاتحاد التعاونى الزراعى
- الاتحاد النسائى العام
- رابطة العاملين بالخدمة الاجتماعية

على المستوى المحلى :

- الجمعيات التعاونية الزراعية.
- الجمعيات النسائية
- الأندية.

ملحق
مصطلحات فى الإدارة

Ability of Communication	القدرة على الاتصال
Ability to assume responsibility	القدرة على تحمل المسئولية
Achievement	الانجاز
Actualization	تحقيق الذات
Action Plans	خطط عمل
Administration	إدارة
Administrative Development	تنمية إدارية
Administrative Functions	وظائف إدارية
Administrative Leaders	قادة إداريون
Administrative Reform	إصلاح إدارى
Administrative Situation	موقف إدارى
Administrative Skill	مهارة إدارية
Administrative State	دولة الإدارة
Administrative Technology	تكنولوچيا إدارية
Agent	وكيل
Aggressive Behaviour	سلوك عدوانى
Allotment Plans	الخطط التى تخصص مبالغها سلفا
Atbirth	مرحلة تكوين أو نشأة التنظيم
Alternative Plans	الخطط البدْيلية
Apathetic group	تجمع الموظفين الخاملين
Associational Attractiveness	جاذبية الإنسجام الجماعى

Atmosphere of approval	إيجاد جو من الرضا والقبول فى علاقة القائد بمرؤوسيه
Authority and Responsibility	مبدأ السلطة والمسئولية
Authoritative Constraints	عقبات رسمية
Authority of Facts	سلطة الحقائق
Amarriage between the man and the Situation	تزاوج بين الفرد والمقف
Authority of Position	سلطة المركز أو الوظيفة
Authoritarian Principles	المبادئ الاستبدادية
Autocratic Leadership	القيادة الأوتوقراطية
Auxiliary agencies	وحدات معاونة
Barriers	حواجز (معوقات)
Benevolent rules	القواعد الخيرة « النافعة »
Blind Obedience	طاعة عمياء
Board of Directions	مجلس الإدارة
Bonds of Organization	مجموعة الروابط التنظيمية
Bottom-up management	الإدارة النابعة من أسفل
Budgeting	إعداد الميزانية
Bureaucracy	بيروقراطية
Bureaucratic Model	النموذج البيروقراطى
Bureaucratic Organizations	التنظيمات البيروقراطية
Calculated	مخاطرة محسوبة
Capacity	مقدرة
Censor	الرقيب
Centralization	مبدأ المركزية
Charismatic Authority	السلطة العظيمة (الملهمة)
Charismatic Leader	قائد كارزمى (ملهم)

Clipue	شلة
النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للتنظيم الإدارى	
Classical or Traditional Organization Theories	
Coefficient of Ignorance	عامل ارتباط الجهل
Coercive	إكراه وقهر
Coercive Power	قوة تأثير على الإكراه
Cogs in a machine	تروس فى ماكينة
Committee	لجنة
Combination Approach	المدخل التوفيق
Conceptional Skills	المهارات الذهنية
Conformity	الخضوع والتبعية
Conservative group	تجمع الموظفين المحافظين
Conventional View	النظرة التقليدية فى الإدارة
Coordinating	التنسيق
Consistent discipline	وجود نظام ثابت يحكم علاقات العمل
Continuity	الديمومة
Contributions	مساهمات
Critical Factor	السبب الرئيس
Decision	قرار
Decisiveness	الحزم
Decision-Making	صنع القرار
Decision-Taking	اتخاذ القرار
Decision Under Pressure	اتخاذ القرار تحت الضغط
Democratic Approach to Leadership	المدخل الديمقراطى للقيادة
Democratic Leadership	القيادة الديموقراطية
Development State	دولة التنمية
Diffusion of Power	انتشار القوة

Direction	التوجيه
Discipline and Obedience	مبدأ النظام والطاعة
Dual Leadership	القيادة المزدوجة
During Youth	مرحلة الاستقرار للتنظيم وانتعاشه
Division of Work	تقسيم العمل
Dynamic of Administration	النواحى الحركية فى الإدارة
Economic Development	التنمية الاقتصادية
Economic Growth	النمو الاقتصادى
Economic Needs	حاجات اقتصادية
Effective	فعال
Effective Chanels of Communications	وسائل الاتصالات الفعالة
Effecient	الكفء
Effective Leadership	قيادة فعالة
Effeciency	الكفاءة
Effectiveness	الفاعلية
Elite	الصفوة أو النخبة
Emotional Flave-up	فارق عاطفى بين الموظفين
Emotional Readiness	الاستعداد الوجداني
Emotional Stability	الاتزان العاطفى والانفعالى
Empathy	التقمص الوجدانى «تفهم القائد لوجهة نظر مرؤوسيه»
Entrepreneur	المنظم الاقتصادى «رجل الأعمال»
Equity	مبدأ المساواة
Erratic group	تجمع الموظفين الذين يكون سلوكهم شاذا بالنسبة للسلوك المعتاد لزملائهم
Exceptional qualities	الصفات الفذة
Expectiation	التوقع
Experience	الخبرة

Facilitator	الميسر
Faire and Suitable Recompense	المكافآت العادلة والمناسبة
Feed back	التغذية المعادة (العكسية)
Financial Technology	التكنولوجيا المالية
Firm belief system	نظام الايمان بمعتقدات ثابتة
Firm but Fair	الاسلوب الحازم العادل
First line Management	الادارة المباشرة الاشرافية
Followership role	دور التبعية
Forcasting	الاستطلاع
Forces in the leader	القوى الكامنة فى القائد
Forces in the situation	القوى الكامنة فى الموقف
Forces in the Subordinates	القوى الكامنة فى المرؤوسين
Formal authority theory	نظرية السلطة الرسمية
Formal leadersip	القيادة الرسمية
Formal Organization	التنظيم الرسمى
Frustration	احباط
Functions of Leadershi-	وظائف القيادة
Functional Organization	التنظيم الوظيفى
Functional Planning	التخطيط الوظيفى
General assembly	الجمعية العمومية
Getting Results	الوصول إلى النتائج
Government sence	الحاسة الحكومية
Group	الجماعة
Group Characteristics	خصائص جماعة العمل
Group decisions	قرارات جماعية
Group Dynamics	ديناميات الجماعة
Group Goals	أهداف مجموعة أعضاء التنظيم

Group Training	التدريب الجماعى
Hard approach	مدخل الشدة (فى الإدارة)
Healthy group	الجماعة السليمة
Hierarchy	التسلسل الإدارى
High-Flex manager	القائد ذو المرونة العالية
Horizontal Cliques	شلل الموظفين التى تتكون أفقيا فى التنظيم الرسمى
Human element	العنصر الانساق
Human relations Theory	نظرية العلاقات الانسانية
Human Skills	المهارات الإنسانية
Humanization of administration	جعل الإدارة إنسانية
Incentives	الحوافز (مشجعات)
Individual approach	المدخل الفردى
Individualistic Skills	المهارات الذاتية
Inducements	المغريات
Informal Organization	التنظيم غير الرسمى
Informal Leadership	قيادة غير رسمية
Informational Conferences	مؤتمرات اخبارية
Inhibition	تثبيط العزم
Inherited rather than aquired	موروثة وليست مكتسبة
Initiation	المبادأة
Inputs	المدخلات
Interaction	تفاعل
Interactional Theory	النظرية التفاعلية
Interdependence relation	علاقة اعتمادية متبادلة
Intimacy	الألفة بين أفراد الجماعة
Job or role enlargement	توسيع مجال الوظيفة أو الدور

Job Training	تدريب العمل
Labor Turnover	ترك أو تغير العمل
Laissez-Faire Leadership	القيادة المنطلقة أو غير الموجهة
Leader Follower interaction	التفاعل بين القائد وأعضاء الجماعة
Leader-member relation	العلاقة بين القائد وموظفيه
Leader are born not made	القادة يولدون ولا يصنعون
Leadership role	دور الفرد كقائد
Legitimacy	الشرعية
Lesgitimate Power	قوة تأثير قائمة على الشرعية
Line agences	وحدات تنفيذية
Line Organization	التنظيم الرسمى
Low-Flex manager	القائد ذو المرونة المنخفضة
Manamegent by activity	الإدارة بالنشاط
Management by authority	الإدارة بالسلطة
Management by Objectives	الإدارة بالأهداف
Management by Objectives and Self Control	الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية
Management Contract	العقد الإدارى
Managing Change	إدارة التغيير
Managing time	إدارة الوقت
Managerial efficiency	الكفاءة الإدارية
Managerial effectiveness	الفعالية الإدارية
Managerial ideology	أيديولوجية الإدارة
Managerial revolution	الثورة الإدارية
Man of the hour	رجل الساعة
Maturity	مرحلة نضج وازدهار التنظيم
Maximization	التعظيم (تعظيم الناتج)

Mental abilities	القدرة الفعلية
Mental qualities	صفات ذهنية
Middle management	الإدارة الوسطى
Modern organization Theories Modernization	النظريات الحديثة للتنظيم الإدارى
Monetary stimulus	التحديث الحافز النقدى
Moral qualities	صفات أخلاقية
Need for effection	حاجة الموظف إلى الاحساس بالمحبة والعطف
Need for freedom and independence	حاجة الموظف إلى الحرية والاستقلال فى العمل
Negative incentives	الحوافز السلبية
Non-managers role	دور غير المديرين
Old fashioned style of leadership	الاسلوب القيادى القديم
One-man Company	شركة الرجل الواحد
Open end plans	الخطط المفتوحة
Order	مبدأ الترتيب والنظام
Organization	التنظيم
Organizing	عملية التنظيم
Organizational charts	الخرائط التنظيمية
Organizational equilibruim theory	نظرية التوازن التنظيمى
Organizational goals	أهداف التنظيم
Orientation training	تدريب الاعداد
out-puts	المخرجات
Paper-work problem	مشكلة الاعمال الورقية
Participation	المشاركة
Participative administration	الإدارة بالمشاركة
Passing the back	دفع المسئولية على الغير
Paternalistic leadership	القيادة الابوية

Pension	معاش
Performance appraisal programs	برامج تقيم الأداء
Personal dynamic process	عملية شخصية وديناية
Personals goals of the follower	الأهداف الشخصية للموظف
Personal goals of the leader	الأهداف الشخصية للمدير القائد
Physical qualities	صفات جسمية
Physical traits	السمات الجسمية
Planning	التخطيط
Political sence	الحاسة السياسية (الاستجابة للروح السياسية العامة)
Political Skill	المهارة السياسية
Possible alternative	البدائل المتاحة
Predicting-(prediction)	التنبؤ
Primary needs	الحاجات الأولية
Principle of integration	مبدأ التكامل
Priority of needs	أولوية الحاجات
Prodblem-solution conferences or meetings	مؤتمرات أو لقاءات حل المشكلة
Process of delegation	عملية التفويض
Productive efficiency	الكفاءة الإنتاجية
Pseudo-participation.	إتباع وسائل المشاركة الزائفة
Psychological needs	حاجات نفسية
Rational legal-authority	السلطة الشرعية أو الرشيدة
Rational process	عملية رشيدة
Rationalization	الترشيد
Remuneration of personnel	مبدأ مكافأة المستخدمين
Responsibility	المسئولية
Reward and punishment	الثواب والعقاب
Reward power	قوة تأثير قائمة على الاثابة

Role playing	لعب الدور
Saft and security needs	حاجة الموظف إلى الإحساس بالأمن والطمأنينة فى عمله
Scalar chain	مبدأ تدرج السلطة
Scientific Management theory	نظرية الإدارة العملية
Scape goating	كبش فداء
Secondary needs	حاجات ثانوية
Self-appraisal	التقييم الذاتى
Self assertion	حاجة الموظف إلى الاحساس بالكفاءة
Self awareness	إدراك القائد لنفسه
Self Control	ضبط النفس
Self discipline	الانضباط الذاتى
Self esteem	حاجة الموظف إلى الاحترام والتقدير الذاتى
Selling a decision	الترويج للقرار وبيعه
self Realization	حاجة الموظف إلى تحقيق ذاته
Sence of belongingness	حاجة الموظف إلى الاحساس بالانتماء والتنظيم الذى يعمل فيه
Sence of humer	روح المرح والدعابة
Sensitivity raining	التدريب الحسى
Situational approach	المدخل الموقفى
Situational Theory	نظرية الموقف
Skills aproach	مدخل المهارات
Social approach	المدخل الاجتماعى
Social needs	حاجات اجتماعية
Social organization theory	نظرية التنظيم الاجتماعى
Social volue	قيم اجتماعية
Soft approach	مدخل اللين (النظرية الحديثة للإدارة)

Span of Control	نطاق الاشراف
Special Knowledge	المعرفة المتخصصة
Stability of tenuse personnel	مبدأ ثبات المستخدمين
Staff agences	وحدات استشارية
Staffing	شئون الموظفين
Status	المكانة
Strategic objectives	أهداف تكنيكية
Stratigic group	تجمع الموظفين الاستراتيجيين
Structural Planning	التخطيط الهيكلى
Successful leadership	قيادة ناجحة
Supervisor	مشرف
Susppicious	نزاع للشك
System of rotation in office	نظام دورية للوظيفة
Tactical objectives	أهداف تكتيكية
Task characteristics	خصائص العمل
Task definition	تعريف النشاطات
Task a structure	البناء التنظيمى للعمل
Team Work	عمل فريق
Technical rules or norms	قواعد أو معايير فنية
Technical skills	المهارات الفنية
The acceptance theory of authority	نظرية السلطة المقبولة
The conference Board	مجلس المؤتمرات
The great man theory	نظرية الرجل العظيم
The Human relation Movement	حركة العلاقات الانسانية
The revisionist approach	المدخل التعديلى
The spirit of service	روح الخدمة العامة
Thoroughness	الفهم العميق والشامل للأمور

Top management	الإدارة العليا
Traditional authority	السلطة التقليدية
Training	التدريب
Traits Theory	نظرية السمات
Undue premises	استبعاد لا مبرر له
Unity of Command	وحدة الرئاسة
Unity of Direction	مبدأ وحدة التوجيه
Vertical cliques	شلل الموظفين التى تتكون رأسيا فى التنظيم الرسمى
Welfare state	دولة الرفاهه
Work premises	مقر العمل

الفهرس

سلسلة علم الاجتماع المعاصر

صدر منها :

الكتاب الأول :

ميادين علم الاجتماع : اختيار وترجمة الدكاترة محمد الجوهرى وعلياء شكرى ومحمود عودة ومحمد على محمد والسيد الحسينى، **دار المعارف**، الطبعة الخامسة، القاهرة، ١٩٧٩.

الكتاب الثانى :

نظرية علم الاجتماع : تأليف نيقولا تيماشيف، ترجمة الدكاترة محمود عودة ومحمد الجوهرى ومحمد على محمد والسيد الحسينى، **دار المعارف**، الطبعة الثامنة، القاهرة، ١٩٨٣.

الكتاب الثالث :

أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي : تأليف الدكتور محمود عودة، **دار المعارف**، القاهرة، ١٩٧٠.

الكتاب الرابع :

تمهيد فى علم الاجتماع : تأليف بوتومور ترجمة الدكاترة محمد الجوهرى وعلياء شكرى ومحمد على محمد والسيد الحسينى، **دار المعارف**، الطبعة الخامسة، القاهرة، ١٩٨١.

الكتاب الخامس :

مجتمع المصنع : دراسة فى علم اجتماع التنظيم : تأليف الدكتور محمد على محمد، الهيئة العامة للكتاب بالاسكندرية، ١٩٧٢.

الكتاب السادس :

الصفوة والمجتمع : تأليف بوتومور، ترجمة الدكاترة محمد الجوهرى وعلياء شكرى والسيد الحسينى ومحمد على محمد، الطبعة الثانية **دار المعارف**، القاهرة، ١٩٧٨.

الكتاب السابع :

الطبقات فى المجتمع الحديث : تأليف بوتومور، ترجمة الدكاترة محمد الجوهرى وعلياء شكرى ومحمد على محمد والسيد الحسينى، الطبعة الثالثة، **دار المعارف**، القاهرة، ١٩٨١.

الكتاب الثامن :

علم الاجتماع الفرنسى المعاصر : تأليف الدكتورة علياء شكرى، الطبعة الثانية، دار الكتاب للتوزيع، القاهرة، ١٩٧٩.

الكتاب التاسع :

قراءات معاصرة فى علم الاجتماع : للدكاترة علياء شكرى ومحمد على محمد ومحمد الجوهرى، الطبعة الثانية، دار الكتاب للتوزيع القاهرة، ١٩٧٩.

الكتاب العاشر :

دراسات فى التنمية الاجتماعية : تأليف الدكاترة السيد الحسينى ومحمد على محمد وعلياء شكرى ومحمد الجوهرى، الطبعة الرابعة **دار المعارف**، القاهرة، ١٩٧٩.

الكتاب الحادى عشر :

مشكلات أساسية فى النظرية الاجتماعية : تأليف جون ركس، ترجمة الدكاترة محمد الجوهرى ومحمد سعيد فرح ومحمد على محمد والسيد الحسينى، منشأة المعارف، الاسكندرية، ١٩٧٣.

الكتاب الثانى عشر :

دراسات فى التغير الاجتماعى : للدكاترة : محمد على محمد والسيد الحسينى وعلياء شكرى ومحمد الجوهرى دار الكتب الجامعية القاهرة، ١٩٧٣.

الكتاب الثالث عشر :

دراسة علم الاجتماع : اختيار وترجمة الدكاترة محمد الجوهرى وعلياء شكرى ومحمد على والسيد الحسينى، الطبعة الرابعة، **دار المعارف**، القاهرة. ١٩٨٣.

الكتاب الرابع عشر :

علم الاجتماع الريفى والحضرى : للدكتور محمد الجوهرى والدكتورة علياء شكرى، الطبعة الثانية، **دار المعارف**، القاهرة ١٩٨٣.

الكتاب الخامس عشر :

مقدمة فى علم الاجتماع : تأليف الكس انكلز، ترجمة الدكاترة محمد الجوهرى وعلياء شكرى والسيد الحسينى ومحمد على، الطبعة السادسة **دار المعارف**، القاهرة، ١٩٨٣.

الكتاب السادس عشر :

مقدمة فى علم الاجتماع الصناعى : تأليف الدكتور محمد الجوهرى دار الثقافة للنشر، الطبعة الثالثة، القاهرة، ١٩٨٣.

الكتاب السابع عشر :

علم الفولكلور : الجزء الأول، تأليف الدكتور محمد الجوهرى، الطبعة الرابعة، **دار المعارف**، القاهرة، ١٩٨١.

الكتاب الثامن عشر :

النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم : تأليف الدكتور السيد الحسينى، الطبعة الثالثة، **دار المعارف**، القاهرة، ١٩٨١.

الكتاب التاسع عشر :

مصادر دراسة الفولكلور العربى : إشراف الدكتور محمد الجوهرى، دار الكتاب للتوزيع، القاهرة، ١٩٧٨.

الكتاب العشرون :

الدراسة العلمية للمعتقدات الشعبية : إشراف الدكتور محمد الجوهرى، دار الكتاب للتوزيع، القاهرة، ١٩٧٨.

الكتاب الحادى والعشرون :

علم الاجتماع وقضايا التنمية فى العالم الثالث : تأليف الدكتور محمد الجوهرى، الطبعة الثالثة، **دار المعارف**، القاهرة، ١٩٨١.

الكتاب الثانى والعشرون :

علم الفولكلور، الجزء الثانى، دراسة المعتقدات الشعبية : تأليف الدكتور محمد الجوهرى، الطبعة الأولى، دار المعارف، القاهرة، ١٩٨٠.

الكتاب الثالث والعشرون :

بعض ملامح التغير الاجتماعى الثقافى فى الوطن العربى، دراسات ميدانية لثقافة بعض المجتمعات المحلية فى المملكة العربية السعودية : تأليف الدكتورة علياء شكرى، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر، القاهرة، ١٩٨٣.

الكتاب الرابع والعشرون :

التراث الشعبى المصرى فى المكتبة الأوربية : تأليف الدكتورة علياء شكرى، دار الكتاب للتوزيع، القاهرة، ١٩٧٩.

الكتاب الخامس والعشرون :

الاتجاهات المعاصرة فى دراسة الأسرة : تأليف الدكتورة علياء شكرى الطبعة الثانية، **دار المعارف**، القاهرة، ١٩٨٢.

الكتاب السادس والعشرون :

دراسات معاصرة فى علم الاجتماع : تأليف الدكتورة علياء شكرى، **دار المعارف** القاهرة، تحت الطبع.

الكتاب السابع والعشرون :

عادات الطعام فى الوطن العربى : تأليف الدكتورة علياء شكرى، تحت الطبع.

الكتاب الثامن والعشرون :

الفلاحون والدولة : تأليف الدكتور محمود عودة دار الثقافة للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٧٩.

الكتاب التاسع والعشرون :

تاريخ علم الاجتماع : الجزء الأول تأليف الدكتور محمد على محمد، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ١٩٧٩.

الكتاب الثلاثون :

علم الاجتماع والمنهج العلمى : تأليف الدكتور محمد على محمد، الطبعة الثالثة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ١٩٨٢.

الكتاب الحادى والثلاثون :

أصول علم الاجتماع السياسى : تأليف الدكتور محمد على محمد، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ١٩٨٠.

الكتاب الثانى والثلاثون :

جماعات الغجر مع إشارة لغجر مصر والبلاد العربية : تأليف الدكتور نبيل صبحى حنا، الطبعة الأولى، **دار المعارف**، القاهرة، ١٩٨٠.

الكتاب الثالث والثلاثون :

الأنثروبولوجيا : أسس نظرية وتطبيقات عملية : تأليف الدكتور محمد الجوهرى، الطبعة الثالثة، **دار المعارف**، القاهرة، ١٩٨٢.

الكتاب الرابع والثلاثون :

علم الاجتماع السياسى : المفاهيم والقضايا : تأليف الدكتور السيد الحسينى، الطبعة الثانية، **دار المعارف**، ١٩٨١.

الكتاب الخامس والثلاثون :

علم الاجتماع العسكرى : التحليل السوسيولوجى لنسق السلطة العسكرية : تأليف الدكتور أحمد خضر، الطبعة الأولى، دار المعارف، القاهرة، ١٩٨٠.

الكتاب السادس والثلاثون :

الفكر الاجتماعى : نظرة تاريخية عالمية، تأليف هاينز موس، ترجمة الدكتور السيد الحسينى والدكتورة جهينة سلطان العيسى، الطبعة الثانية، **دار المعارف**، القاهرة، ١٩٨١.

الكتاب السابع والثلاثون :

التنمية والتخلف : دراسة تاريخية بنائية، تأليف الدكتور السيد الحسينى، الطبعة الثانية، **دار المعارف**، القاهرة، ١٩٨١.

الكتاب الثامن والثلاثون :

المدينة : دراسة فى علم الاجتماع الحضرى، تأليف الدكتور السيد الحسينى، الطبعة الثانية، **دار المعارف**، القاهرة، ١٩٨١.

الكتاب التاسع والثلاثون :

النظرية الاجتماعية المعاصرة : دراسة لعلاقة الانسان بالمجتمع، تأليف الدكتور على ليلة، **دار المعارف**، القاهرة، ١٩٨١.

الكتاب الأربعون :

علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية والنقدية : تأليف الدكتور أحمد زايد، الطبعة الأولى، **دار المعارف**، القاهرة، ١٩٨١.

الكتاب الحادى والأربعون :

البناء السياسى فى الريف المصرى : تحليل لجماعات الصفوة القديمة والجديدة، تأليف الدكتور أحمد زايد، الطبعة الأولى، **دار المعارف**، القاهرة، ١٩٨١.

الكتاب الثانى والأربعون :

علم الاجتماع الأمريكى : دراسة لأعمال تالكوت بارسونز، تأليف جى روشيه، ترجمة الدكتور محمد الجوهرى والدكتور أحمد زايد، الطبعة الأولى، **دار المعارف**، القاهرة، ١٩٨١.

الكتاب الثالث والأربعون :

البنائية الوظيفية فى علم الاجتماع والأنثروبولوجيا : المفاهيم والقضايا : تأليف الدكتور على ليلة، الطبعة الأولى، **دار المعارف**، القاهرة، ١٩٨١ .

الكتاب الرابع والأربعون :

علم الاجتماع والنقد الاجتماعى : تأليف بوتومور، ترجمة الدكاترة محمد الجوهرى والسيد الحسينى وعلى ليلة وأحمد زايد، الطبعة الأولى، دار المعارف، القاهرة، ١٩٨١ .

الكتاب الخامس والأربعون :

الاقتصاد والمجتمع فى العالم الثالث : تحرير الن مونتجوى، ترجمة الدكاترة محمد الجوهرى وعلى ليلة وأحمد زايد، **دار المعارف**، القاهرة الطبعة الأولى، ١٩٨٢ .

الكتاب السادس والأربعون :

وقت الفراغ فى المجتمع الحديث : تأليف الدكتور محمد على محمد، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ١٩٨١ .

الكتاب السابع والأربعون :

علم الاجتماع : تأليف جونسون، ترجمة وتعليق الدكاترة علياء شكرى ومحمد الجوهرى وعلى ليلة وأحمد زايد وحسن الخولى، تحت الطبع.

الكتاب الثامن والأربعون :

الريف والمدينة فى مجتمعات العالم الثالث : مدخل اجتماعى ثقافى، تأليف الدكتور حسن الخولى، الطبعة الأولى، **دار المعارف، ١٩٨٢ .**

الكتاب التاسع والأربعون :

المرأة المصرية بين البيت والعمل : تأليف الدكتور محمد سلام آدم، الطبعة الأولى، **دار المعارف، ١٩٨٢ .**

الكتاب الخمسون :

النظرية الاجتماعية فى الفكر الاسلامى : تأليف الدكتورة زينب رضوان، **دار المعارف**، الطبعة الأولى، ١٩٨٢.

الكتاب الحادى والخمسون :

نحو نظرية اجتماعية نقدية : تأليف الدكتور السيد الحسينى، الطبعة الأولى، ١٩٨٢.

الكتاب الثانى والخمسون :

التغير الاجتماعى. اختيار وترجمة : الدكاترة محمد الجوهرى وعلياء شكرى وعلى ليلة، **دار المعارف**، الطبعة الأولى، ١٩٨٢.

الكتاب الثالث والخمسون :

النظرية الاجتماعية ودراسة الأسرة : تأليف الدكتورة سامية الخشاب، الطبعة الأولى، **دار المعارف**، القاهرة، ١٩٨٢.

الكتاب الرابع والخمسون :

البناء الاجتماعى والثقافة فى مجتمع الغجر : دراسة أنثروبولوجية لتأثير البناء والثقافة والشخصية على التكامل الاجتماعى، تأليف الدكتور نبيل صبحى حنا، الطبعة الأولى، **دار المعارف**، القاهرة، ١٩٨٣.

الكتاب الخامس والخمسون :

المجتمع والثقافة والشخصية : تأليف الدكاترة محمد على محمد وغريب سيد أحمد وعلى جلبى، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ١٩٨٢.

الكتاب السادس والخمسون :

التصنيع فى الدول النامية، ترجمة الدكتور السيد الحسينى، الطبعة الأولى ١٩٨٢.

الكتاب السابع والخمسون :

علم اجتماع الإدارة - مفاهيم وقضايا، تـأليف الـدكتور عبـد الهـادى الجوهرى، **دار المعارف**، الطبعة الأولى، ١٩٨٣.

الكتاب الثامن والخمسون :

دراسات فى علم الاجتماع الطبى : للدكاترة محمد على محمد، وعلى حلبى، وسناء الخولى، وسامية جابر، الطبعة الأولى، الاسكندرية، ١٩٨٣.

الكتاب التاسع والخمسون :

نقد علم الاجتماع الماركسى. دراسة فى النظرية الاجتماعيـة : تـأليف بوتومور، ترجمة وتعليق الدكتور محمـــد على محمـــد والـــدكتور على حلـــبى، الاسكندرية، ١٩٨٣.

الكتاب الستون :

دراسات فى علم الاجتماع السياسى : تـأليف الـدكتور عبـد الهـادى الجوهرى، القاهرة، ١٩٨٣.

الكتاب الحادى والستون :

معجم علم الاجتماع : ترجمة وتعليق الـدكتور عبـد الهـادى الجـوهرى، القاهرة، ١٩٨٣.

الكتاب الثانى والستون :

الشباب والمشاركة السياسية : تأليف الـدكتور سـعد إبـراهيم جمعـة، الطبعة الأولى، القاهرة، ١٩٨٣.

الكتاب الثالث والستون :

المدخل إلى علم الاجتماع : تأليف الدكتور محمد الجوهرى، الطبعة الأولى، القاهرة، ١٩٨٣.

الكتاب الرابع والستون :

تنمية العالم الثالث : الأبعاد الاجتماعية الاقتصـادية : للـدكاترة على ليلـة وأحمد زايد ومحمد الجوهرى، الطبعة الأولى، القاهرة، ١٩٨٣.

الكتاب الخامس والستون :

فلفريدوباريتو ودورة الصفوة فى إطار النظام : تأليف الدكتور على ليلة، الطبعة الأولى، القاهرة، ١٩٨٣.

الكتاب السادس والستون :

العالم الثالث. قضايا ومشكلات : تأليف الدكتور على ليلة، الطبعة الأولى، القاهرة، ١٩٨٣.

الكتاب السابع والستون :

المرأة والمشكلة السكانية فى العالم الثالث : تحرير ريتشارد أنكر وزملاؤه، ترجمة الدكاترة علياء شكرى وحسن الخولى وأحمد زايد واعتماد علام، مراجعة محمد الجوهرى، الطبعة الأولى، القاهرة، ١٩٨٤.

الكتاب الثامن والستون :

الاتجاهات التقليدية والحديثة فى الأنثروبولوچيا الاجتماعية : تأليف الدكتور نبيل صبحى حنا، الطبعة الأولى، الاسكندرية، ١٩٨٥.

الكتاب التاسع والستون :

المجتمعات الصحراوية فى الوطن العربى : تأليف الدكتور نبيل صبحى حنا، الطبعة الأولى، دار المعارف، القاهرة، ١٩٨٤.

الكتاب السبعون :

المرأة فى الريف والحضر. دراسة لأنماط العمل والتغيرات السكانية : إشراف الدكتورة علياء شكرى، تحت الطبع.

الكتاب الحادى والسبعون :

السكان والتنمية. دراسة أنثروبولوچية فى قريتين مصريتين : إشراف الدكتورة علياء شكرى، الطبعة الأولى، تحت الطبع.

الكتاب الثانى والسبعون :

الأنثروبولوچيا الاجتماعية : تأليف لوسى مير، ترجمة الدكتورة علياء شكرى والدكتور حسن الخولى، مراجعة الدكتور محمد الجوهرى، تحت الطبع.

الكتاب الثالث والسبعون :

المرأة فى العمل الزراعى. دراسة أنثروبولوچية : للدكاترة علياء شكرى وحسن الخولى وأحمد زايد، تحت الطبع.

الكتاب الرابع والسبعون :

الاتجاهات المعاصرة فى دراسة القيم والتنمية : تأليف الدكتور كمال التابعى، الطبعة الأولى، **دار المعارف**، القاهرة، ١٩٨٥.

الكتاب الخامس والسبعون :

دراسات فى علم اجتماع التنمية : تأليف الدكتور محمد الجوهرى والدكتور كمال التابعى، الطبعة الأولى، تحت الطبع.

الكتاب السادس والسبعون :

السياسة الاجتماعية والتخطيط فى العالم الثالث : تأليف الدكتور محروس محمود على خليفة، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ١٩٨٥.

الكتاب السابع والسبعون :

الجيش والمجتمع. دراسات فى علم الاجتماع العسكرى : تأليف الدكتور أحمد إبراهيم خضر، الطبعة الأولى، **دار المعارف**، القاهرة، ١٩٨٥.

رقم الإيداع		١٩٨٧ / ٢٣٤٢
الترقيم الدولى	٩٧٧-٠٢-١٩٧٥-٤	ISBN

٣ / ٨٦ / ٥٤

طبع بمطابع دار المعارف (ج. م. ع.)



١١٤٧٨٤ / ٠٢

م
٣٥٠